
KNOWLEDGE
Skills
Attitude
المناهج التدريبية
دراسات الوصف الوظيفى
158 Job Description

دارة أفضل




# دراسات الوصف الوظيفي




٢٠١٢

إعداد المادة العلمية

خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة .. بميك



المستشار العلمي

أ. د. عبد الرحمن توفيق

# المحتويات

# وظائف المنظمة
# وعلاقتها بوظائف المدير

مقدمـــة :

هناك نواحى متعددة للنشاط الإنسانى، ولكن ربما لا يوجد ما هو أهم من الإدارة، طالما، أن مهمتها هى تنفيذ الأعمال وتحقيق الأهداف بواسطة أفراد آخرين.. ويلاحظ أنه فى أى منظمة من المنظمات (إنتاجية أو خدمية أو حكومية..) فإننا نجد أن كفاءة الأفراد فى تحقيق أهدافهم المشتركة عن طريق عملهم الجماعى المشترك تتوقف إلى درجة كبيرة على الكفاءة الإدارية لأولئك الذين يشرفن على إدارة وتنظيم هذه المجموعات من الأفراد.

ويرى العديد من كتاب الإدارة أن وظيفة المدير أساسا واحدة سواء كان ذلك فى مستوى الإدارة العليا أو مستوى الإدارة التنفيذية أو فى مستوى الإشراف، ففى أى مركز وحيثما يكون المدير مسئولا عن نتائج الأعمال التى يتعاون مرؤوسيه فى القيام بها فإنه لن يستطيع أن يحقق هذه الاهداف المنشودة إلا عن طريق تنسيق جهود أفراد المجموعة التى يرأسها أو يشرف على إدارتها، ولا شك أن هذا العمل يحتاج إلى إستخدام مبادىء معينة تختلف تماما عن تلك المبادىء والأصول التى يعتمد عليها المهندس أو المحاسب فى أعماله.

ولكى نصل إلى تقسيم منطقى للمبادىء والأصول العلمية الإدارية فسوف نقوم بدراسة وتحليل وظائف المدير ومراحل العملية الإدارية التى تنحصر فى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

**أولا : وظائف المدير**

يمكن أن يقال عموما بأنه لا يوجد إتفاق عام من الكتاب فى إدارة الأعمال بالنسبة للوظائف الإدارية، ولكن بصفة عامة نجد أن وظائف المدير الأكثر قبولا وأهمية هى التى تنحصر فى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

وفيما يلى عرض سريع لهذه الوظائف الإدارية :

**١ـ التخطيط :**

**يعرف التخطيط بأنه :**

> الوظيفة الإدارية التى تتضمن الإختيار من بين البدائل بالنسبة لأهداف المنظمة وسياستها وإجراءات العمل بها وبرامجها.

من التعريف السابق يتضح أنه فى حالة عدم وجود أهداف، أو سياسات أو إجراءات أو برامج بديلة فلن يكون هناك تخطيط.

أهمية التخطيط : تتلخص فيما يلى :

أ - بدونه يصبح العمل إرتجاليا والقرارات بدون معنى.

ب - توجيه الإهتمام نحو أهداف المشروع التى تعتبر أهدافا لجميع أوجه النشاط.

جـ - يعتبر التخطيط نوعا من الإقتصاد، إذ أنه بإتباع الطريقة السليمة المناسبة للظروف المحيطة، فإنه يمكن تخفيض التكاليف إلى أقل حد ممكن ومحو الإسراف وحسن إستخدام الموارد.

التخطيط أساسه الدراسة والتنبؤ وإتخاذ القرارات المؤثرة على مستقبل المشروع وتحديد خط السير بالنسبة لأجهزة العمل بشكل منسق لتحقيق الأهداف المطلوبة.

ولا شك أن التخطيط - كعمل إدارى - يتعلق بالمستقبل وما سيتم داخل المنظمة أو متعلقا بشئونه، وغالبا ما نجد أن التخطيط نتيجته إتجاه جديد أو سياسة جديدة أو إجراء أو نظام جديد تترتب عليه آثار معينة للمنظمة مما يعنى أن التخطيط غالبا ما تكون نتيجته التغيير فى السياسات أو نظم العمل أو الإجراءات بغرض الوصول إلى الهدف بأفضل الوسائل وأقل التكاليف، ويجب على الإدارة أن تنتبه إلى مقاومة العاملين للتغيير واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق الهدف.

٢ـ التنظيم :

تتضمن وظيفة التنظيم :

تحديد وحصر أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف، وتجميع هذه الأوجه من النشاط وتخصيصها لشخص محدد وتفويضه السلطة الوظيفية اللازمة لتنفيذها، وتحديد علاقة السلطة والمسئولية بينه وبين الآخرين.

يعتبر الهيكل التنظيمى نتيجة لقيام المدير بوظيفة التنظيم، ولا شك أن التنظيم الجيد يمثل الأساس لنجاح المنظمة، ولهذا لابد أن يقوم على أصول ومبادىء علميه حتى يكون تنظيما جيدا.

٣ـ التوجيه

يقصد به :

أوجه النشاط المتعلقة بإرشاد المرؤوسين والإشراف عليهم أثناء العمل وتنفيذهم للأوامر الإدارية والسياسات المختلفة.

فمن واجب المدير تحريك الشعور الخاص بإحترام أهداف المنشأة وسياستها ونظم وقواعد العمل لدى المرؤوسين، وعلى المرؤوسين أن يفهموا - عن طريق رؤسائهم - الهيكل التنظيمى، والعلاقات الداخلية بين الأفراد والإدارات والأقسام المختلفة فى المنشأة.

ومن صميم عمل المدير - من هذه الوظيفة - تنمية القدرة والرغبة على العمل بروح الفريق معا لدى المرؤوسين ويدربهم على كيفية الإستفادة من الغير وينمى فيهم روح القيادة والقدرة على توجيه الآخرين، وعموما تقتضى هذه الوظيفة أن يظل المدير على إتصال مستمر بمرؤوسيه - بشكل مباشر أو غير مباشر - وأن يكون قادرا على فهم نفسيه المرؤوسين وكيفية معاملتهم

٤- الرقابة

يقصد بها :

أوجه النشاط التى تعمل على أن تتمشى الحوادث والتصرفات مع الخطط المرسومة.



وهذه الوظيفة تتطلب من المدير :

أ - وضع معايير الأداء.

ب - التنفيذ الفعلى.

جـ - تحديد الإنحرافات عن المعايير الموضوعة وتحديد المسئولين عنها.

د - إتخاذ الإجراءات التصحيحية بالشكل الذى يعمل على إستمرار تحقيق أهداف المنشأة بأفضل الوسائل وأقل التكاليف.

## ثانيا : وظائف المنظمـــة

بشكل عام يمكن تجميع مجموعات النشاط المختلفة في المشروعات (من نشاط إدارى وفنى) فى وظائف وإدارات متنوعة تحقيقا لمبدأ التخصص وتقسيم العمل.

ومن أهم الوزائف (أو الإدارات) فى المشروع مايلى :

١-وظيفة الإنتـــاج.

٢-وظيفة التسـويق.

٣-وظيفة التمويل.

٤-وظيفة الأفــراد.

٥- وظيفة الشراء والتخزين .

٦-وظيفة العلاقات العامــة.

وطالما أننا فى مجال التركيز على إدارة الأفراد فسوف نخصها ببعض التفصيل.

وظيفة الأفـــراد :

> تهتم بتكوين وتنمية القوة العاملة وكل مايتعلق بشئونها الإدارية، بما يضمن توفير الكفايات البشرية اللازمة لأنواع الوظائف المختلفة فى المنشأة وذلك فى جو يسوده التعاون والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

ومن أهم وظائفها (أو مسئولياتها) مايلى :

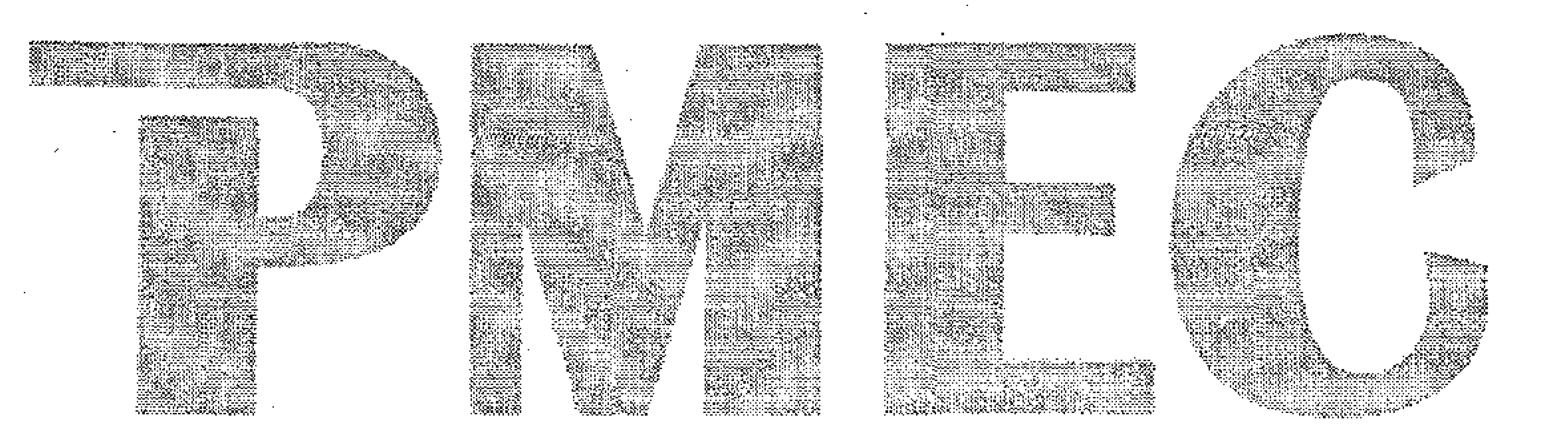
١-إختيار وتعيين العاملين الملائمين للوظائف الحالية ووضع سياسات النقل والترقية والإستغناء عن الخدمة والفصل.

٢-رسم سياسات المرتبات والأجور بما يضمن قبولها من جانب العاملين وإطمئنانهم وبما يضمن إستقرار العمل فى المنظمة.

٣-مراعاة العامل الإنسانى فى المنظمة وملاحظة رسم السياسات الإدارية التى تتصل بالأفراد بشكل يوفر الإستقرار والتعاون وخاصة بين الرؤساء والمرؤوسين.

٤-الإهتمام بوسائل الإتصال المختلفة بين المستويات الإدارية المختلفة، وذلك لإزالة أى سوء فهم بين الرؤساء والمرؤوسين مما يؤدى لزيادة حرصهم على تحقيق أهداف المنظمة.

٥-القيام بخدمات عامة للعاملين مثل الخدمات الإجتماعية والصحية وبناء المساكن والنوادى والتأمين الجماعى وبناء المستشفيات .... إلخ.



# حالة عملية

## الشركة العصرية للتجارة والصناعة

في منتصف الثمانينات كانت الشركة العصرية للتجارة والصناعة تواجه موجة عداء سافر فى بيئة الأعمال المحيطة بها، وإزاء ذلك العداء كان على الشركة أن تتخذ قرارا بشأن طبيعة النشاط الذى تنوى أن تتخصص فيه.

ولقد أخبرها مستشارو الأستثمار وهم متشائمون بشأن قدرة إدارة الشركة على فعل الكثير بشأن أعمالهم التى تتسم بالتداخل - إن أملها الوحيد فى الإنقاذ يكمن فى قيامها بإعادة توزيع جغرافى كبير لأصولها، وعلى ذلك فقد قامت ببيع أعمالها الخاصة بالتجهيزات الطبية.

وتتركز النصيحة التى قدمها مستشارو الإستثمار فى ثلاثة محاور رئيسية هى :

١- التعرف على تلك الأعمال التى جعلت ملكية الشركة، ملكية قلقة فى السنوات الماضية.

٢- عمل تصفية للسلع الخاصة الموجودة لدى الشركة (سواء تلك الخاصة بلعبة البولنغ، أو لعبة البلياردو ، أو محركات الزوارق الصغيرة).

٣- إستخدام الأموال المتاحة للشركة لتنمية منتجاتها الناشئة، وتقديم الحماية للأعمال التقنية (وهى تمثل نحو ٣٠٪ من المبيعات)، ويدخل فى قائمة هذه المنتجات: شبكات التمويه والخداع، ونظم الترشيح والتنقية.

ولقد إعتبر السيد /أبو بندر (مدير الشركة) أن هذا التقييم من جانب مستشارى الأستثمار هو بمثابة إهانة وتحد شخصيين بالنسبة له، وكان يكرر دائما "إن مايغضبنى جدا هو أن أستمر حتى الساعة الثالثة بعد الظهر أكتب

أهداف الشركة على أوراقها الصفراء، وأن أعلن محذرا أنه يجب علينا أن نركز على أعمالنا الحالية، ولا نحاول أن نكون شيئا غير أنفسنا".

كما شن الأعضاء المخضرمون فى مجلس الإدارة حمله عنيفة ليثبتوا أن أخطاء الشركة لا تكمن فى العمليات الإنتاجية بها، بل إن الاساليب الإدارية السابق إتباعها هى التى قادت إلى هذه النتائج.

ولقد قاد السيد/ أبو بندر مجموعة من التغيرات المثيرة لإقناع مديرى الشركة بأن فلسفته المتمثلة فى أن "الثروة لا تنتج على مستوى الشركة، وإنما على مستوى الأقسام الإنتاجية" قد أصبحت راسخة بشكل حقيقى.

فقد تخلص أبو بندر من وظيفة مشرفى العمليات الإنتاجية، وكذا من أربع مجموعات من الوظائف الإدارية، وقام بتقليص عدد الاقسام من ١١ قسم إلى ٨ اقسام فقط.

وبالنسبة للإدارة العليا فقد ألغى قاعة الطعام للإدارة العليا للشركة، وتخلص من مبلغ ٢٠ مليون ريال كانت مستحقة للإدارة العليا، كما أستطاع من خلال قيامه بتأجير مركزين من المراكز الثلاثة الرئيسية للشركة أن يوفر مبلغ ٢ مليون ريال سنويا فى تقييم حقيقى للنفقات.

أما أكثر مايثير فخر أبو بندر فهو أنه استطاع تقليص حجم الهيئة الإدارية للشركة من ٥٦٠ إلى ٢٣٠ فردا فقط، ومع ذلك فقد إستقر تدفق العمل والتقارير بالشركة رغم أن هناك ٥ مراكز إدارية بالشركة حالت بينه وبين اقل مستوى وظيفى وأصبحت القرارات تتخذ - الأن - فى ساعات أو أيام بعد أن كانت تستغرق أسابيع وشهور، ويرجع السبب فى ذلك إلى أن تقارير مراكز مديرى العموم قد صارت تصل مباشرة إلى رئيس الشركة.

فعلى سبيل المثال حين كان أبو أحمد (المسئول عن المصنع ٢٠٠ للشركة) بحاجة إلى إجابة سريعة عما إذا كان يمكنه إنفاق مبلغ ٤٠٠ ألف ريال لإنتاج لوحة نتائج آلية للعبة البولنغ لمواجهة ظروف المنافسة، فقد أخطره أبو

بندر - فى اليوم التالى - أنه تمت مناقشة الموضوع، وتمت الموافقة، لقد أبدى أبو أحمد دهشته لهذه السرعة الكبيرة فى إتخاذ القرارن والتى لم تكن تتم فى السابق.

إن الغرباء عن الشركة يعرفون قدرة / أبى بندر (الذى قضى ٢٦ عاما متمرسا فى الشركة وترقى فيها كبائع حتى أصبح رئيسا لها عام ١٩٧٧م) على تنفيذ خطته الأساسية باقل قدر من الإنحرافات فى العمليات التشغيلية، فضلا عن إهتمامه بالنواحى المعنوية سواء خارج الشركة، أو من خلال الحفاظ على العاملين بالشركة، وكانت وسيلته الأساسية التى إستخدمها هى التعويض المادى، فقد قام بإنفاق ٨٧٥ ألف ريال ليضاعف عدد الأسهم التى تمنح للعاملين بالشركة طبقا للائحتها الأساسية، وفى إطار خطة الملكية بها، كما توسع فى برنامج الحوافز بالشركة ليضاعفه ٤ مرات كى يشمل رجال الإدارة العليا (وبلغ عددهم ٥٠ مديراً) كما جعل حجم العمولة بالشركة يعتمد بدرجة كبيرة على الأداء المالى للقسم الذى يرأسه المدير.

ويجب أن يؤخذ فى الحسبان - أيضا - نجاحه فى تحقيق الأهداف التى تتراوح مابين جودة المنتج، والأهداف الشخصية ذات الصلة المحددة بوظيفة المدير، فكما قال المسؤول عن مبيعات الزوارق البحرية " أنك سرعان ما تتذوق طعم الفاكهة " ، وهذا القول حقيقى فقد تضاعف مايكسبه هذا المسئول من الشركة نحو ثلاثة أضعاف نتيجة أن مبيعاته إرتفعت بنحو ٢٧٪ عام ١٩٨٤م.

ومما لاشك فيه أن الظروف الإقتصادية المتطورة فى المملكة قد ساعدت على ذلك، لكن الأهم هو هذه التطورات التشغيلية المؤثرة سواء فى الإنتاج أو فى إدارة المخزون، فقد تحققت وفورات ضخمة من إخضاع خطوط الإنتاج الرئيسة الثلاثة (موتورات الزوارق الصغيرة، أجهزة قيادة السفن البحرية، أجزاء القوارب البحرية السريعة) تحت إدارة واحدة، مما أدى إلى وفر مقداره ٥ مليون ريال بالنسبة للتكاليف غير المباشرة، فضلا عن أنه قد أدى إلى تخفيض بنحو ١٠٠ مليون ريال فيما يتعلق بنقطة التعادل بالنسبة للمبيعات السنوية.

بإختصار .. لقد أصبح لكل وحدة مديرها، وقسمها الذى تنسب إليه، والمراقب الخاص بها، ونظرا لأن الأقسام المختلفة بالشركة تشترك فى الإستفادة من التسهيلات الإنتاجية بها، فقد نشأت العديد من مشاجرات التسابق للإستفادة من هذه التسهيلات، كما أصبحت الرقابة على العملية الإنتاجية رقابة فعالة تمنع أى عامل من إهمال أى جزئية فى عمله لأنه يعرف أنه سيكون - حينئذ - تحت (رحمة) الرقيب، كما يتم - الآن - توزيع حصص العملية الإنتاجية الفردية طبقا لتنبؤات المبيعات والتى تحدد بصلة القائمين عليها الوثيقة بالعملاء، والذين يتم منحهم خصما مسموحا به إذا وافقوا على المساهمة فى تحديد وتنفيذ الأهداف البيعية السنوية.

ومع ذلك فما زال أبو بندر يواجه التحدى الكبير فى سبيل تحويل فلسفة الشركة التى تركز على تجنب الفشل إلى فلسفلة مجابهة الخطر فى سبيل تحقيق النتائج المرجوه، ولذا فقد قام بتكوين مجموعات مخاطرة رأسمالية فى الأقسام المختلفة للمساعدة فى تحويل فلسلة الشركة، وتتكون كل مجموعة من فريق إدارة مخصص لرعاية المنتجات الجديدة، وتمول من ارصدة الشركة، وعلى ذلك فلن يضطر المديرون إلى الإختيار بين التضحية بعمولاتهم أو أرباحهم فى سبيل تجنب عناصر المخاطرة.

والمطلـــوب :

ينقسم المشاركون إلى مجموعات عمل

رؤية الخبير لمناقشة الحالة مع التركيز بوجه خاص على مايلى :

١-بناء على حالة الشركة العصرية، كيف يمكنك تعريف الإدارة.

٢-إذا أخذت وظيفة السيد / أبو بندر ... فما هى أبرز المسئوليات الأساسية لوظيفة المدير؟

٣-هل تعتقد أن المسئول عن الإنتاج فى أى من وحدات الشركة يجب أن تكون له - عموما - نفس واجبات أبى بندر ؟ علل لما تقول.

# إدارة الأفراد كنظام مفـــتوح

**مقدمـــة :**

لقـد تطـور الفكـر الإدارى فى الـسنوات الأخيرة ونـتج عـن ذلـك عـدد مـن النظريات والأفكار ساهـمت فى تعميق المفاهيم الإدارية وتسهيل ممارستها، وقد كـان لكـل فتـرة زمنيـة - ومايـصاحبها مـن ظـروف إقتـصادية وتكنولوجيـة وإجتماعية، نظريات وأفكـار بذاتها، ويتميـز عـصرنا الحـالى بالعلاقـة الوثيقـة بـين فـروع العلـم المختلفـة، إذا تقتـرض العلـوم مـن بعـضها المفـاهيم والمـصطلحات، وتتبادل أدوات البحث والتحليل وتشترك فى الوصول إلى نتائج معينـة، الأمـر الـذى يثرى هذه الفروع ويسهل تقدمها جميعا.

وقد أقترضـت الإدارة مـن العلـوم بعـض المفـاهيم والنظريـات، منـها نظريـة النظم التى تطبق بشكل واسع فى العلوم الطبيعية، وقـد القـت هـذه النظريـة الكثير مـن الـضوء علـى المشكلات الإداريـة وتـسهيل تحليـل الـنظم والوصـول إلى علاج ناجح لهذه المشكلات، وفيمـا يلـى نعـرض لمـدخل الـنظم والمـساهـمة الـتى يقدمها للإدارة عموما ولإدارة الأفراد على نحو خاص.

**ماهو النظـــام :**

يعرف النظام على أنه مجموعة من الأجزاء الـتى تعمـل معـا بـشكل متكامل لتحقيق الهدف.

وهـذا المفهوم يستمد أهـميته من أنه :

- ينظر إلى التركيب الكلى للمنظمة أو الشركة محل الدراسـة.
- يدرس الأجزاء المكونة لهذا التركيب الكلى ودور كل جزء.
- يدرس العلاقة بين هذه الأجزاء والتى تمثل علاقة تبادلية متفاعلة

- يوضح أن أى تغيير فى أى جزء من هذه الأجزاء يحدث تغييرا بشكل أو آخر فى الاجزاء الأخرى ومن ثم فى النظام الكلى.

أنــواع النظــم :

تنقسم النظم إلى نوعين رئيسيين هما :

أ - النظام المفتــوح :

وهو النظام الذى بينه وبين البيئة الخارجية علاقة تفاعل مشترك، فكل نظام يعيش فى بيئة مكونة من مجموعة من المتغيرات التى تشكل بالنسبة للمنظمة فرصا ومعوقات أو عوامل مساعدة وأخرى معطلة تؤثر على النظام إيجابيا وعمليا وكذلك فإن البيئة المحيطة بالنظام تتاثر به أيضا أى أن التأثير بين الجانبين متبادل.

ب - النظــام المغلق :

هو النظام الذى يمكن عزله عن بيئته والتحكم فى العوامل التى تتدخل فى عملياته أو إبطال تاثيرها فيه، والحقيقة أن صفة الغلق هذه نسبية، إذ لا يمكن أن نتصور نظاما منعزلا عن بيئته دون تدخل من نوع أو آخر (فحتى الكيميائى الذى يجرى تجربته المعملية محاولا عزل كل العوامل التى لا يريد أن تؤثر على تجربته. حتى فى هذه الحالة وإن كان الكيميائى يحكم سيطرته على هذه التجربة إلا أن المدخلات التى إستخدمها فيها جاءت من البيئة، والتكنولوجيا التى يوظفها جاءت من البيئة. كما أن مخرجات تجربته - ستذهب أيضا إلى البيئة وتحدث تأثيرها فيها).

وعموما نجد أن كل الأنظمة الإنسانية - وكل شىء حى عموما تعتبر أنظمة مفتوحة تتفاعل مع بيئتها فى علاقة مستمرة تتميز بالأخذ والعطاء والتأثير والتأثر.

**مكونات النظـام :**

يتكون النظام من عناصر رئيسية تشكل دورته الحيوية المستمرة وهذه العناصر هي:

أ - المدخلات : تعبر عن المفردات التى تأخذها المنظمة من البيئة بخصائص معينة وهذه المدخلات عادة ماتكون إنسانية (أفراد) ومادية (المواد الخام والأجزاء المتنوعة والآلات والمعدات) وتكنولوجيا (العدد والآلات المستخدمة والطرق والأساليب المتبعة فى عملية التصنيع) ومعلومات (إذ تحتاج عملية التحويل إلى معلومات معينة بكمية وجوده محددة وتوقيت معين حتى تتم على الوجه المطلوب).

وعادة ماتكون المدخلات التى يستخدمها نظام معين بمثابة مخرجات نظام آخر.

ب - العمليات : يقوم النظام بإستخدام المدخلات المتوفرة لديه فى مجموعة من الأنشطة تعرف بالعمليات أو الجانب التحويلى للنظام، وتجرى هذه الأنشطة فى مراحل مختلفة - تحضرية وتشغيلية وتجهيزية، ويترتب عليها الحصول على مخرجات معينة.

جـ - المخرجات : بعد أن تنتهى الأنشطة التى تتم فى مرحلة العمليات، يحصل النظام على مخرجات معينة ذات مواصفات محددة (سلعة - خدمة).

د - إسترجاع المعلومات : وتعنى رقابة النظام عن طريق المعلومات التى توضح مقدار نجاحه أو فشله فى تحقيق أهدافه، فعندما تتطابق المخرجات مع الأهداف المحددة للنظام فإن النظام يكون قد حقق أهدافه بالكامل، وعند الإختلاف يكون النظام قد حقق أهدافه بشكل جزئى، أما إذا إختلف تماما عن الهدف فإن النظام يكون قد أخفق فى تحقيق أهدافه.

ويفيد إسترجاع المعلومات فى ضرورة إتخاذ إدارة النظام الإجراءات اللازمة لتصحيح وضبط المسار وتوجيه النظام الوجهة التى تمكنه من تحقيق أهدافه، ويكون ذلك بتعديل المدخلات أو العمليات أو الأهداف.

خصائص النظام :

١- أنها تعمل من خلال بيئة معينة.

٢- أنها تتكون من عناصر فرعية تشكل البناء الاساسى للنظام.

٣- التداخل أو التكامل بين الأجزاء الفرعية للنظام.

٤- لكل نظام وظيفة رئيسية أو هدف رئيسى بموجبه يتم تقويم الأداء للمنظمة ككل ولأنظمتها الفرعية.

إدارة الأفراد كنظام :

يمكن بلورة أهم الأثار التى خلفها مدخل النظم على إدارة الأفراد فيما يلى :

١- أن وظائف وأنشطة إدارة الأفراد يجمع بينها التكامل، وأن بها من التداخل والترابط ما يجعلنا ننظر إليها جميعا نظرة شاملة حتى تحقق برامج إدارة الأفراد الغايات والأهداف التى تسعى إلى تحقيقها.

٢- نتيجة لتطبيق مدخل النظم فى مجال إدارة الأفراد أصبحت إدارة الأفراد بالنسبة لكل العاملين بالمنظمة مهما إختلفت مستوياتهم الإدارية (أو التنظيمية)، وتمتد مسئولية إدارة الأفراد لتشمل تدريبهم وإعداد تقارير عن تقييمهم لأن جميع الأفراد بالمنظمة (مهما كان مستواهم) لهم دور يجب أن يؤدوه بفاعلية وكفاءة وإلا أثر ذلك على مستوى كفاءة التنظيم كله.

٣- كان لمدخل النظم أثره أيضاً فى إعتبار أن عملية إدارة الأفراد تعتبر عملية ديناميكية مستمرة، وتتمثل أنشطتها على شكل حلقات متصلة ومتتابعة بإستمرار من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتستهدف فى النهاية توفير العاملين الأكفاء اللازمين لأداء مهام معينة تحقق فى النهاية أهداف ومصالح المنظمة.

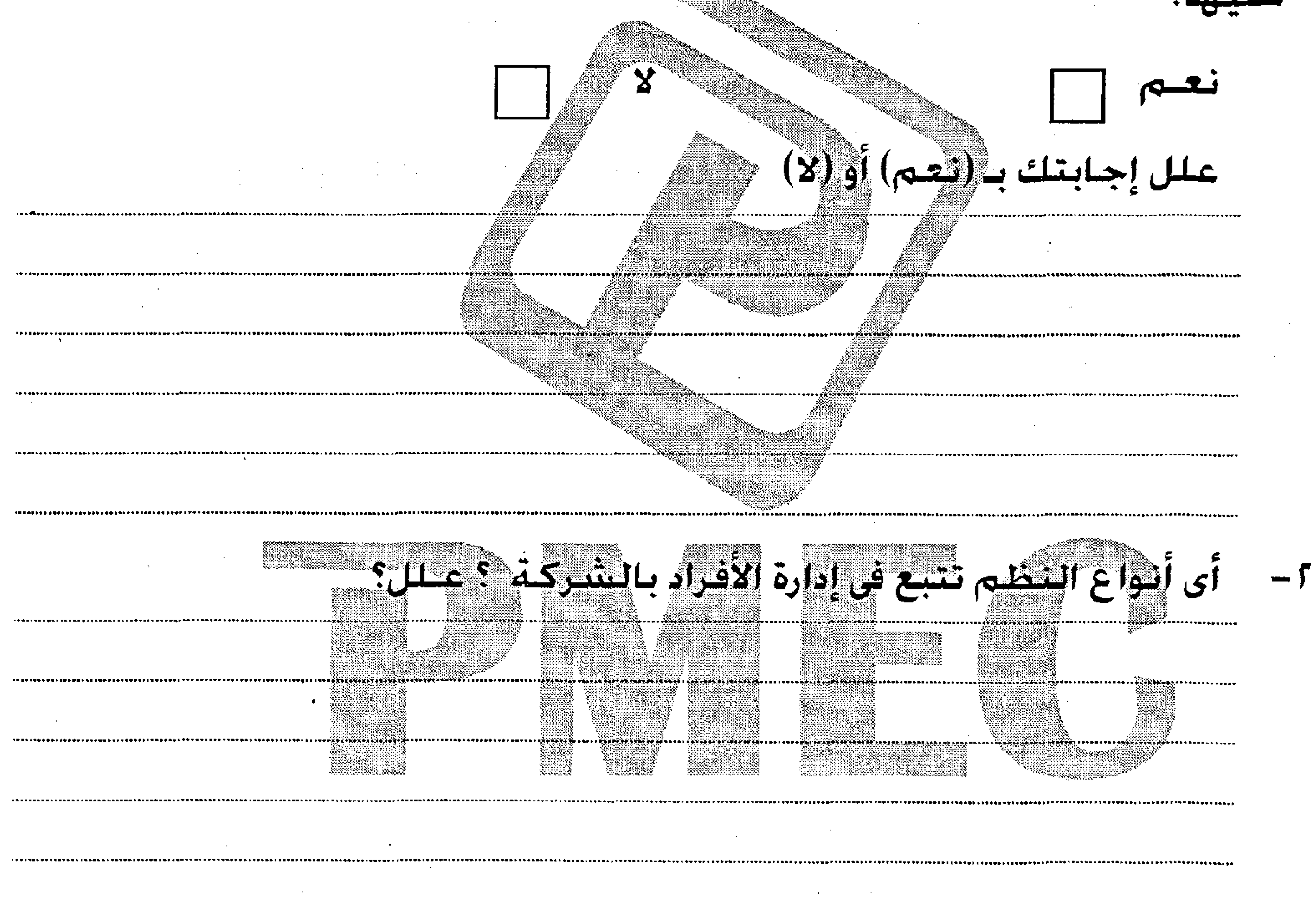
# تطبيق عملـــى

فى ضـوء خبرتك العملية فى إدارة الأفراد "بالشـركـة " أجب عما يلى :

١-هل يمكنك القول بأن إدارة الأفراد بـ "الشـركـة" يمكن تطبيق مفهوم النظم عليها؟

نعـم ☐ لا ☐

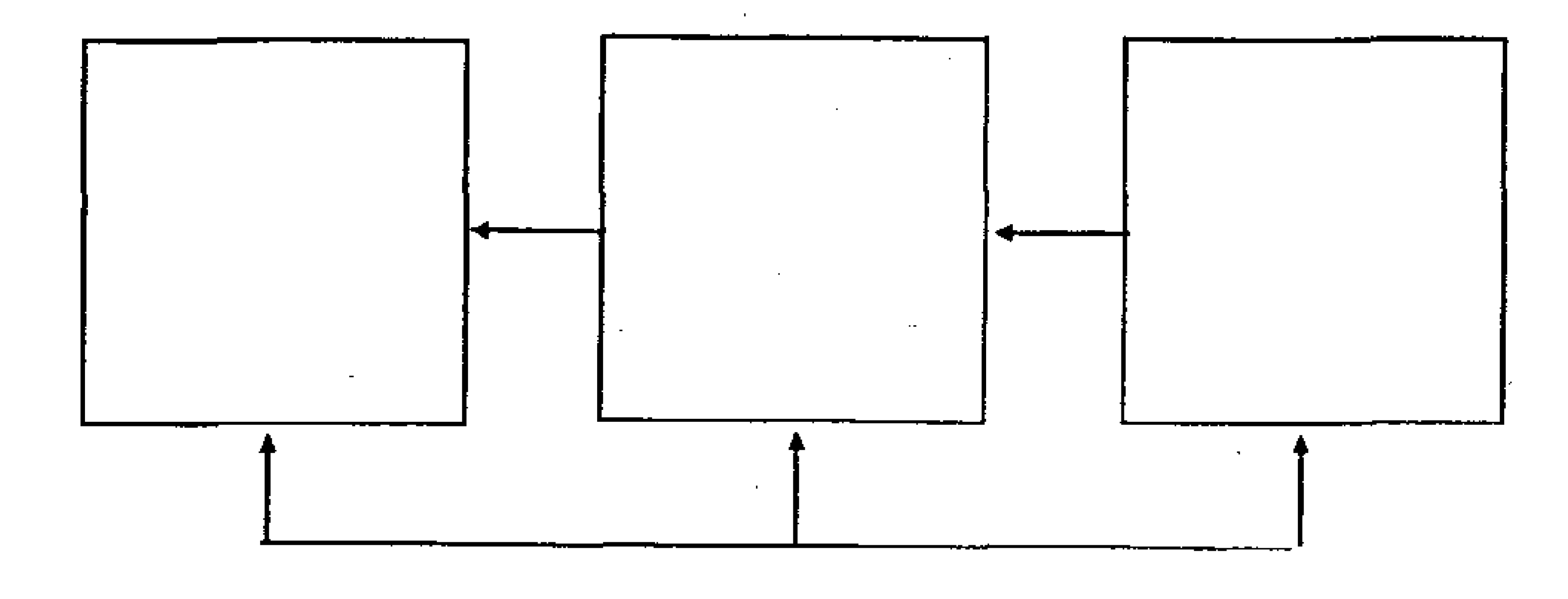
علل إجابتك بـ (نعم) أو (لا)



٢- أى أنواع النظم تتبع فى إدارة الأفراد بالشـركـة ؟ علل؟

..............................................................

٣- ماهى مكونات نظام إدارة الافراد بالشـركـة ؟ أكمل مايلى ..



٤- هل تعتبر النظام الموجود فى إدارة الافراد بالشركة فعالا ؟ علل ؟

.....................................................................................................

.....................................................................................................

.....................................................................................................

.....................................................................................................

.....................................................................................................

.....................................................................................................

إذا لم يكن النظام فعالا، فماهى مقترحاتك لزيادة فعاليته ؟

.....................................................................................................

.....................................................................................................

.....................................................................................................

.....................................................................................................

.....................................................................................................

.....................................................................................................

# لحظـــات للتأمـــل

خذ اللحظات الآتية للتفكير فى نفسك والمهنة التى تشغلها.

١- ماهى الجملة التى تصف بالضبط شعورك نحو مهنتك ؟

——— أحبها، فيها تحد وأنا أنمو معها.

——— أنا راض إلى حد معقول، ولكن التحدى أقل مما كان عليه فى الماضى.

——— بدأت أمل وأشعر بعدم الرضا، وحيويتى تتناقص.

——— اشعر بأننى محبوس لا أستطيع الفكاك.

——— أكره هذه المهنـــة

——— أية إجابة أخرى (حـــدد)

٢- ماهى الجملة التى تصف شعورك نحو وظيفتك الحالية والمؤسسة التى تعمل بها؟

——— أنها وظيفة ممتازة، لا أريد تغييرها.

——— أود الإستمرار فى وظيفتى هذه، مع تغييرات طفيفة.

——— المؤسسة جيدةن ولكن الوظيفة لا تعجبنى، أفضل وظيفة أخرى بنفس المؤسسة.

——— هذه المؤسسة ليست مكانى المفضل، أود الخروج منها بسرعة

——— أية إجابة أخرى (حـــدد)

٣-كيف تقارن وظيفتك مع أنشطتك الحياتية الإخرى (العائلية ، الإجتماعية)، ابن إجابتك على أساس درجة الرضا التى توفرها لك الوظيفة (أسقط من تقديرك الجوانب المالية)

———— عملى هو أهم من أى شىء أخر فى حياتى

———— عملى أهم نسبيا من الأشياء الأخرى

———— عملى يتساوى فى الأهمية مع الأشياء الأخرى.

———— عملى أقل أهمية من الأشياء الأخرى.

———— عملى اقل كثيرا من حيث الأهمية من الأشياء الأخرى

٤- هب أنك حصلت على ثروة مالية، وأصبحت مسئولا ماديا، فهل :

———— تحتفظ بوظيفتك الحالية

———— تشغل وظيفة مشابهة فى مؤسسة أخرى

———— تستمر فى نفس المهنة، ولكن فى وظيفة أخرى

———— تتحول تماما إلى مهنة جديدة

———— تستقيل وتستخدم وقتك فى ..........................................

# ماذا يعنى النجاح فى مهنتك ؟

١- ماهى الدرجة التى تعطيها لنجاحك فى التقدم فى مهنتك ؟ ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧

٢- ماهى الدرجة التى تعطيها لنجاحك المتوقع فى المستقبل ؟ ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧

٣- ما هى المعايير التى تستخدمها لقياس نجاحك (خذ خمسة معايير، اضف معايير أخرى).

| | | | |
|---|---|---|---|
| أ | المتعة التى أجدها فى العمل | ز | الحصول على تقدير وأعتراف الآخرين |
| ب | الترقيات السريعة | ح | إستخدام مهاراتى ومعلوماتى |
| ج | المساهمة فى تنمية الآخرين | ط | الفوز عند حدوث منازعات |
| د | المكسب المادى المتزايد | ى | الأداء المتميز |
| هـ | الحصول على أحترام الزملاء | ك | الفوز فى المنافسة |
| و | .................... | ل | .................... |

٤- ماهى المعايير التى كنت تقيس بها نجاحك فى الماضى (منذ عشر سنوات مضت)؟

.................... ....................

.................... ....................

٥- من هم الأشخاص الذين يعتمدون على مهنتك ، ويتأثرون بمدى نجاحك فيها ؟

.................................... ....................................

.................................... ....................................

٦-من الذين يمكنهم مساعدتك فى مهنتك (مثلا عن طريق النصح والإرشاد والتأييد والمعلومات .....) ؟

..........................................................................

..........................................................................

٧ - ما هي - بعد فضل الله -الأسباب التى ساعدت على نجاحك المهنى ؟

إعطها نسبا مئوية بحيث يكون مجموعها ١٠٠٪.

العمل الجاد ________

المعلومات والمعارف ________

مساعدات الآخرين ________

الحضور والتسويق الذاتى ________

سمعتى (النجاح الماضى) ________

توفر خطة إدارية جيدة للمسار المهنى ________

اخرى (حدد) ________

# تحليل وتوصيف الوظائف

**مفهوم تحليل الوظائف :**

إن قيام إدارة الأفراد بإيجاد التنسيق بين قدرة الفرد على الأداء، ورغبته في الأداء حتى يمكن الإرتفاع بمستوى أداء الفرد ولن يتأتى هذا إلا من خلال التوافق بين مستلزمات الوظيفة وسمات الأفراد الذين يشغلونها حتى يمكن أن تاتى بالفرد الذى تتناسب مؤهلاته بشكل عام العلمية والفكرية والعضلية والخبرة العملية مع مواصفات ومستلزمات الوظيفة التى يشغلها، ويقتضى ذلك تحديد صورة صادقة عن الوظيفة أو الوظائف من خلال جمع البيانات عنها وتحليلها وأيضا صورة صادقة عن الأفراد المتوقع أن يشغلوا هذه الوظائف وهذا هو جوهر ومفهوم تحليل الوظائف والتى يمكن تعريفها بأنها العملية الإدارية التى يمكن عن طريقها تجميع وتحليل المعلومات التفصيلية عن الوظيفة أو الوظائف المختلفة بهدف وضع وصف دقيق لإبعادها المختلفة من واجباتها ومسئولياتها وسلطاتها والظروف البيئية التى تتم فيها موقعها التنظيمى والسمات الأساسية والواجب توافرها فى شاغلها سواء السمات العلمية أو العملية والمهارات والقدرات الذهنية والبدنية وغير ذلك من السمات التى تمكن الفرد من أدائه بكفاءة ونجاح.

وهكذا يتضح من هذا المفهوم أن تحليل الوظائف ليس وصفا لها فقط بل يتعدى ذلك إلى وصفا لشروط ومواصفات شاغلها أى أنها تشمل كلا من الوظيفة والفرد ويوضح الشكل التالى تحليل الوظائف.

## تحليل الوظائـــف

| وصف الوظيفـة | سـمات شـاغلها |
|---|---|
| أسم الوظيفـــــة | المؤهلات العلميـة |
| موقعها التنظيمى | الخبرات العمليـة |
| الغرض منهـــا | المهارات الذهنيـة |
| الواجبات والمسئوليات | القدرات البدنيـة |
| كيفية أدائهـــا | الدقــــة |
| الآلات والمعدات المستخدمة | المبادأة والإبتكار |
| الظروف التى يؤدى فيها العمل | الإتصـــالات |
| الإشراف الواقع على الوظيفـة | الإتصالات والعلاقات الشخصية |
| مخاطر الوظيفــة | |



### أهمية تحليل الوظائف :

إن تحليل الوظائف خطوة ضرورية لمساعدة إدارة المشروع على إدارة الجانب الإنسانى إدارة سليمة فعالة، إذ أن الإلمام الكامل بواجبات ومسئوليات الوظائف يمكن الإدارة من تنظيم القوى العاملة، ووضع سياسات التوظيف على أسس سليمة، وتبين فيما يلى بعض أغراض هذا التحليل:

١- إختيار الفرد الملائم للوظيفة :

يبين التحليل الإستعدادات والقدرات والسمات الإنسانية الأخرى التى ينبغى أن تتوافر فى الفرد الذى يستطيع القيام بها بنجاح، وبذلك يضع المسئولون فى إدارة الأفراد نصب أعينهم إختيار الفرد الذى تتوافر فيه الخصائص والسمات المطلوبة، وبذلك تستفيد المنشأة من المزايا الإقتصادية وناحية العلاقات الإنسانية التى سبق بيانها.

وتمكن معرفة السمات الإنسانية المطلوبة الإخصائيين فى إدارة الأفراد من تصميم أوإختيار الإختبارات النفسية التى تستخدم فى تحليل الأفراد عند الإختيار وكذلك فى إختيار الأسئلة عند المقابلة الشخصية.

٢- وضع برامج سليمة للتدريب :

عند وضع برامج للتدريب للعاملين تواجه إدارة الأفراد مشكلتين رئيسيتين، وهما تحديد النواحى والواجبات التى ينبغى تدريب الفرد عليها وكيفية التدريب.

ويزود التحليل إدارة الأفراد بيانات كافية تساعدها على حل المشكلتين السابقتين، إذ يبين المعارف والمهارات التى ينبغى أن يكتسبها الفرد من التدريب، كما يبين طبيعة العمل وجزئيات الوظيفة مما يساعد على تقسيم التدريب إلى أجزاء وترتيب هذه الأجزاء طبقا لصعوبتها والعلاقة المنطقية بينها - كما يفيد فى وضع التدريب لإعادة تدريب الفرد للوظيفة الجديدة عند نقله أو ترقيته إذ يبين تحليل وظيفته الأصلية ووظيفته الجديدة المهارات التى تتطلبها الوظيفة الجديدة والتى لم تكن تحتاج إليها الوظيفة الأصلية لتدريبه عليها.

٣- وضع الاسس السليمة للنقل والترقية :

يبين التحليل المهارات والخبرة والقدرات الواجب توافرها فى الفرد الذى يشغل كل وظيفة، وبذلك تتضح الوظائف التى تشابه من حيث

مقتضياتها الإنسانية، وبذلك يسهل وضع أسس سليمة للنقل من وظيفة إلى أخرى داخل المنشأة.

وتساعد معرفة إكتساب الفرد فى وظيفة معينة لخبرات خاصة تحتاج إليها الوظائف الأخرى التى تنتمى إلى مستويات أعلى فى التنظيم على وضع السياسة السليمة للترقية من الوظائف المختلفة إلى الوظائف الأعلى.

٤- رسم سياسة عادلة للأجور :

يساعد التحليل على تقويم الوظائف المختلفة أن تحديد أهمية كل منها وقيمتها للمنشأة، وما تتطلبه من خبرة وقدرات خاصة.

وبذلك يمكن وضع سياسة عادلة للأجور إذ تمنح الوظائف المتساوية فى القيمة والمسئولية أجورا متساوية، ويزيد الأجر بزيادة قيمة الوظيفة وأهميتها.

٥- تنسيق الجهود وتكاملها :

تشترك الوحدات التنظيمية المختلفة فى تحقيق هدف مشترك، كما أن أعمال الوظيفة داخل هذه الوحدات ترتبط ببعضها بما يتطلب التنسيق بين الجهود فى المشروع.

ويساعد تحليل الوظائف بما يعطيه من بيانات عن واجبات الوظائف المختلفة على تحديد الإختصاصات والسلطات والمسئوليات تحديدا واضحا بما يضمن سلامة التنظيم وتنسيق الجهود وتكاملها.

٦- تحسين نظم العمل :

يزود تحليل العمل الإدارة بوصف كامل عن الوظيفة.

إن البيانات المجمعة تختلف بإختلاف الغرض من التحليل إلا أننا يمكن تحديد أهم البيانات الرئيسة فى الآتى :

أ - تحديد الوظيفة وتسميتها:

يكون الغرض الأساسي من جمع هذا القسم من البيانات تحديد الوظيفة التى يجرى تحليلها وتمييزها عن غيرها، ولذلك يحدد الاسم الذى تعرف به فى المنشأة، وكذلك الأسماء الأخرى التى قد يعرفها به بعض العاملين والرقم المختص لها إن وجد.

ويبين فى هذا القسم تاريخ جميع البيانات، وقد يضاف إلى البيانات السابقة فى بعض الأحوال بعض البيانات التى لا تعتبر ضرورية فى تمييز الوظيفة، كأسم المشرف وعدد الافراد الذين يقومون بها وأسمائهم، وكذلك مرتباتهم الحالية.

ب - وصف واجبات الوظيفة ومسئولياتها:

يتضمن هذا القسم تفصيلات الوظيفة وعناصرها وواجبات القائم بها ومسئولياته، فتبين دورة العمل أى المكان أو الشخص الذى يرد منه العمل للقائم بالوظيفة، وتفصيلات أدائه لمهمته، والمكان أو الشخص الذى يرسل إليه العمل بعد إنجازه.

ومن الضرورى بيان مايتم من خطوات لأداء الوظيفة، ومتى وكيف وأين ولماذا تنجز كل خطوة، أى تبين جزئيات العمل وتفصيلاته، والترتيب الذى تتم به، وكيفية الإنجاز أى تحديد الآلات والأدوات والمعدات المستخدمة فى كل خطوة والغرض من كل جزئية وعلاقتها بالهدف الرئيسى للوظيفة.

ينبغى أن يوضح المهام التى تتطلب إستخدام المجهود البدنى وكذلك التى تتطلب المجهود العقلى كالتخطيط وإتخاذ القرارات، والنواحى الإنشائية الأخرى - كما يوضح بيان المسئوليات المتعلقة بالوظيفة كمسئوليات الإشراف على العاملين الأخرين إن وجدت ومسئوليات العناية والمحافظة على الأموال والآلات والمعدات والسجلات وغير ذلك.

ونظرا لأن المهام المختلفة سواء منها البدنية أو العقلية لا تؤدى كل الوقت يكون من الضرورى بيان تكرار أدائها إذ تؤدى بعض مهام الوظيفة كل أيام العام والبعض الآخر يؤدى دوريا كل فترة، كما تؤدى بعض الأعمال بصفة منتظمة فى فترات متباعدة - ويمكن التفرقة بين كل نوع من هذه المهام عن طريق وضع أقسام مختلفة للواجبات التى تؤدى يوميا، والواجبات الدورية، والواجبات التى تؤدى فى فترات غير منتظمة، كما يمكن بيان هذه الفروق عن طريق تحديد نسبة الوقت التى تتطلبها كل من الواجبات لبيان أيها يحتاج إلى فترة أطول من إهتمام الفرد.

جـ- بيئة العمل ومحيطه :

ينبغى جمع بيانات كافية عن العناصر المكونة لمحيط العمل الذى يعمل فيه الفرد الذى يشغل الوظيفة فتبين ساعات العمل ومدى إنتظامها، ومدى ضرورة إنتقاله من مكان إلى آخر للقيام بعمله، والعوامل التى يعمل تحت تاثيرها، فتبين إذا كان يعمل فى مكان رطب، أو حار، أو سيىء التهوية وغير ذلك من عناصر بيئة العمل، وتساعد جميع هذه البيانات على تقدير مدى الحاجة إلى توافر صفات بدنية معينة فى الفرد الذى يشغل الوظيفة، كما يساعد على تحسين بيئة العمل.

وتحتوى معظم قوائم التحليل على عناصر مختلفة لبيئة العمل ومصادر الشكاوى المختلفة، فى هذا المجال مثل حرارة مكان العمل والبرودة، وكثرة الضوضاء، والرطوبة والجفاف وغير ذلك حتى يؤشر الأخصائى أمام العنصر مصدر الشكوى.

د - العوامل الإجتماعية للوظيفة :

يتعرض الفرد فى الأداء لمجموعة من العلاقات الإنسانية والمواقف الإجتماعية التى ينبغى أن يكون له المقدرة على التكيف معها بسهولة حتى ينجح فى وظيفة ويصبح سعيدا راضيا عن عمله، وتتوقف مقدرته على القيام بذلك على شخصيته وسماته المزاجية ونشأته الإجتماعية، ولذلك ينبغى دراسة وفحص العوامل الإجتماعية للوظيفة.

وتعتبر هذه العوامل ذات أهمية كبرى فى بعض الوظائف كوظائف الإشراف والبيع نظرا لطبيعة هذه الوظائف، أما الوظائف الأخرى فتكون مدة العوامل أقل أهمية بالنسبة لها، والملاحظ أن هذه العوامل تهمل فى معظم الأحوال على الرغم من أنها لا تقل ضرورة وأهمية عن عوامل بيئة العمل، ولتحديد هذه العوامل ينبغى الإجابة عن الأسئلة الأتية :

- هل يعمل الفرد الذى يشغل الوظيفة فى قسم أو إدارة بها عدد كبير من قليل من العاملين؟
- هل يستدعى العمل الإتصال المستمر بالأفراد الأخرين أو الجمهور؟
- هل يعمل الفرد كأحد أعضاء مجموعة ينبغى أن يتعاون أفرادها تعاونا وثيقا لإنجاز العمل؟
- ما هو مدى إشراف رئيسه عليه وما نوع هذا الإشراف؟
- هل يتطلب العمل إشراف الفرد على غيره وإلى أى مدى؟
- هل يقتضى العمل تعدد الإتصال مع الإدارة العليا أو العاملين فى إدارات أخرى، أو مع الجمهور نيابة عن المنشأة.

وتبين الإجابة على مثل هذه الأسئلة نوع التكيف الإجتماعى الذى ينبغى أن يقوم به الفرد الذى يشغل الوظيفة والصفات الواجب توافرها فيه حتى يصبح مقبولا من أولئك الذين يعمل معهم وحتى يستطيع الإندماج والتعاون مع أسرة العاملين.

هـ- المستلزمات الإنسانية للوظيفة :

يجب تقدير المهارات والمقتضيات البدنية والعقلية التى يتطلبها أداء الوظيفة بكفاية ونجاح. إذ أن مستلزمات الوظائف تختلف من حيث نوع القدرات المطلوبة ومقدار الحاجة إليها.

ويمكن تقسم المستلزمات الإنسانية للوظائف قسمين رئيسيين هما :

القدرات العقلية والمهارات اليدوية، وينتمى إلى النوع الأول عوامل متعددة كالتعليم والخبرة، والقدرة على التحليل، والقدرة على التقدير السليم، والقدرة على الحكم وإتخاذ القرارات، والمقدرة على الإبتكار والمبادأة ومدى معلومات ومعارف الفرد عن الوظيفة وينتمى إلى القسم الثانى المقدرة على إدارة الآلات وغير ذلك من المهارات اليدوية.

ويكون من الضرورى بجانب تحديد نوع المهارات المطلوبة تحديد المقدار الذى تتطلبه الوظيفة من كل منها حتى يمكن التمييز بينها وبين الوظائف التى تحتاج إلى نفس القدرات الأخرى وحتى تتضح أهميتها وسهولتها النسبية.

وتبين المستلزمات البدنية للوظيفة درجة المجهود البدنى الذى تتطلبه الوظيفة، ويؤخذ فى الإعتبار عوامل متعددة كحاجة الوظيفة إلى الوقوف والصعود والجلوس وحمل الأشياء، والقفز وغير ذلك من التحركات، وتبين قوائم التحليل حاجة الوظيفة إلى هذه الحركات ومدى ضرورتها للأداء حتى يمكن تحديد مستلزماتها البدنية، وقد تحتوى قوائم التحليل على قائمة طويلة من المقتضيات البدنية ليؤشر أخصائى التحليل أمام تلك التى تتطلبها الوظيفة.

إنه يمكن جمع البيانات بطرق متعددة ومن مصادر متنوعة يمكن تحديدها فى الآتى:

مصادر رئيسية :

- إستخدام قوائم الأسئلة.
- عقد مقابلات مع العاملين ورؤسائهم المباشرين.
- دراسة الهيكل التنظيمى وخطوط السلطة والمسئولية.

مصادر متنوعة :

- قوائم الأجـــور.

- القوائم واللوائح.
- إجراءات العمل.
- التقارير الدورية.
- جداول ميزانية الوظائف.

**تحليل الوظائف :**

بعد تجميع البيانات السابقة تبدأ المرحلة التالية وهى تحليل هذه البيانات حتى يمكن الوصول إلى تحليل الوظائف، ويتم ذلك من خلال عوامل ومعايير تحليل معينة يمكن عن طريقها الوقوف على تحليل صادق ودقيق لهذه الوظائف وتتمثل عوامل ومعايير التحليل فى الأتى :

١- طبيعة العمل وإختلاف وتعقد الواجبات :

يظهر هذا العامل طبيعة ونوع العمل الذى يؤديه شاغل الوظيفة وإختصاصه والمهن والحرف التى ينتمى إليها هذا العمل وكذلك مدى إختلاف الأعباء التى يمارسها شاغل الوظيفة ومدى تعقدها.

ولكى يقاس هذا العامل بدقة يستعان ببعض الأسئلة التى تحدد المسائل التى يجب أن يتناولها التحليل تحت هذا العمل، وهى :

أ - ماهو الغرض من العمل الذى يزاوله شاغل الوظيفة؟

ب - ماهى المهام المختلفة التى تشملها الوظيفة ؟

جـ - ماهى كيفية أداء هذه المهام والأعباء ومراحل الأداء؟

د - ماهى الظروف التى تؤدى فيها العمل؟

هـ - ماهى العدد والآلات والأدوات المستخدمة فى أداء العمل؟

و - إذا كان العمل يتم على مراحل مختلفة فما هى الأجزاء أو الخطوات أو المراحل السابق إتخاذها قبل إستلام شاغل الوظيفة للعمل؟ ثم ماهو

الجزء من العمل الذى يؤديه شاغل الوظيفة موضوع التحليل وماهى أجزاء ومراحل العمل التالية؟

ز - هل تتضمن الوظيفة أعمالا محددة على أساس صعوبتها أم أنها تتضمن أعمالا تختلف فى مستوى صعوبتها؟

ح - إذا كان هناك أنواع مختلفة من الأعمال التى يمارسها شاغل الوظيفة، فأيها أكثر صعوبة؟

ط - ماهى نسبة الوقت الذى يقضيه شاغل الوظيفة فى ممارسة العمل الأكثر صعوبة؟

ع - ماهو مدى ممارسة كل عمل من الأعمال التى يمارسها شاغل الوظيفة هل هو عمل دائم منتظم ؟ أم موسمى؟ أم عمل عرضى؟

ك - هل هناك علاقة بين الأعمال المختلفة التى يمارسها شاغل الوظيفة؟

الرقابة الإشرافية الواقعة على الوظيفة :

يوضح هذا العامل حدود الإشراف والرقابة الواقعة على الوظيفة وتطرح الاسئلة التالية كمرشد للتحليل:

١-من يتلقى شاغل الوظيفة التعليمات الصادرة إليه؟

٢-ما نوع هذه التعليمات وهل هى تصدر بصفة عامة أم مفصلة؟

٣-هل الإشراف الواقع على الوظيفة إشراف فنى وإدارى أم مجرد إشراف إدارى لا أكثر؟

٤-ما هى وسيلة المراقبة المفروضة على عمل شاغل الوظيفة؟

٥-فى أى مرحلة من مراحل العمل تتم مراجعته؟ وهل يتم ذلك خلال مراحل العمل أو عند إتمامه؟ وما الغرض من عملية المراجعة؟

٦-ما هى المشكلات والمسائل التى يطلب من شاغل الوظيفة رفعها إلى رئيسه المباشر أو المشرف؟

**إشـراف الوظيفة على أعمال الغير :**

يوضـح هـذا العامـل طبيعـة ومـدى الإشـراف الـذى يزاولـة شـاغل الوظيفـة أعمـال أخـرين محـددا أنـواع المسئوليات الإشـرافية وحـدود كـل منـها وتطـرح الأسئلـة التاليـة كمرشـد فى عمليـة الإشـراف:

١-مـاهـو عـدد العـاملين الـذين يـتم الإشـراف عليهـم وكـذلك مـستـواهـم الـوظيفـى؟

٢-مـاهـو الهيكـل التنظيمـى للوحـدة الإداريـة الخاضـعة لإشـراف شـاغل الـوظيفـة؟

٣-مـاهـى إختصاصـات الـوحـدة الإداريـة الخاضـعة لإشـراف شـاغل الـوظيفـة؟

٤-مـاهـى مسئـوليات شـاغل الـوظيفـة نحـو تقيـيم العمـل وتوزيعـه ووضـع الخطط والبرامج والطرق والسياسـات الخاصـة بالعمـل؟

٥-مـاهـى مسـئوليات شـاغل الـوظيفـة نحـو إنتاج الـوحـدة الـتى يـشرف عليهـا وتوقيت هـذا الإنتاج؟

٦-كيـف يراجـع شـاغل الـوظيفـة أعمـال المرؤوسـين تحت إشراف مراجعـة عامـة أم تفصيليـة؟

٧-مـاهـى مسـئولية شـاغل الـوظيفـة فيمـا يتعلـق بإختيـار وتعـيين مرؤوسـيه وتـدريبهـم؟

**المبادأة والتصرف والإبتـكار :**

يظهـر هـذا العـامـل مدى تقيد شـاغل الـوظيفـة بالتعليمـات والإرشـادات والقـواعـد والـنظم الـتـى تحكـم أعـمـال الـوظيفـة وتطـرح الاسـئلـة التاليـة كـمرشـد فى عمليـة التحليل :

١-مـاهـى حدود التصرف المسموح بـه لشـاغل الـوظيفـة لإنجاز مهام عملـه؟

٢-خـلال مراحـل العمـل، مـاهـو نـوع وكـمية المراجعـة المفروضـة على العمـل؟

٣-هل لشاغل الوظيفة أن يستنبط أو يبتكر طرقا أو إجراءات جديدة لإنجاز العمل؟

٤-فى إنجاز العمل، هل يطبق شاغل الوظيفة الطرق والوسائل والتعليمات الموضوعة مقدما؟

٥-إذا عرضت لشاغل الوظيفة حالة لا توجد بشأنها تعليمات مفصلة للتطبيق، فهل يترك له حرية التصرف لمواجهة هذه المشكلات الطارئة؟

**طبيعة ونطاق القرارات والمسئولية عنها وأهمية الأخطاء :**

يحدد هذا العامل طبيعة ونطاق القرارات التى تؤثر على العمليات أو الخطط أو البرامج أو السياسات ودرجة نهائية هذه القرارات، وكذلك المسئولية عن خطئها والأسئلة التى تعاون فى تحليل هذا العامل هى :

١-ما هى الحالات أو المواقف التى تقتضتى من شاغل الوظيفة إتخاذ قرارات نهائية دون مراجعتها من سلطة أعلى وإذا كانت هناك مراجعة لها فما نوع المراجعة ومداها والمستوى الذى تتم فيه؟

٢-ما مدى تأثير القرارات فى تحقيق أهداف المنظمة أو الوحدة الإدارية وهل تؤثر هذه القرارت على وحدات تنظيمة أخرى أو على الجمهور؟

٣-هل القرارات التى يتخذها شاغل الوظيفة تؤثر فقط على الحالات والمواقف الراهنة التى إتخذت بشأنها أو أنها تحدد السوابق للحالات والمواقف المماثلة المستقبله؟

٤-ما هى النتائج المترتبة على حدوث أخطاء فى القرارات التى يتخذها شاغل الوظيفة؟

**الإتصالات والعلاقات الشخصية :**

يحدد هذا العامل طبيعة الإتصالات الشخصية والغرض منها والظروف التى تجرى فيها والأشخاص الذين تجرى معهم الإتصالات غير الرؤساء والمرؤوسين والأسئلة التالية تعاون فى تحليل هذا العامل :

١-ماهى طبيعة الإتصالات التى تجرى بها شاغل الوظيفة مع الغير سواء كانت داخل المشروع أو خارجه؟

٢-ماهو الغرض من إجراء هذه الإتصالات:

أ - إعطاء أو الحصول على معلومات؟

ب - تقديم خدمات شخصية؟

جـ - أداء خدمات إدارية؟

د - شرح سياسات وطرق أو خطط؟

هـ - تفسير برامج أوطرق أو إجراءات؟

و - القيام بالتنسيق أو بتحقيق التعاون أو القضاء؟

٣-ما هو المستوى المحدد لهذه الإتصالات؟

٤-ما هى الظروف التى تجرى فيها هذه الإتصالات؟

٥-خلال إجراء الإتصالات، هل من سلطة شاغل الوظيفة إتخاذ إجراءات رسمية بشأنها؟

**المؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة :**

يظهر هذا العامل القدرات والخبرات والمعارف والتعليم وغيرها من المؤهلات اللازمة لشغل الوظيفة، ويتحدد مستوى المؤهلات اللازمة لشغل الوظيفة بالطرق التالية:

١ - عن طريق الإستدلال من واجبات ومسئوليات الوظيفة؟

٢-عن طريق البحث فى عمليات التعيين الخاصة بالوظيفة والمقصود بذلك هو بحث التطبيق العملى لعمليات التعيين فى الوظيفة سواء فى الماضى أو الحاضر أو كأمر محتمل حدوثه.

٣-عن طريق البحث فى نظام الترقيات للوقوف على الوظائف التى تجرى منها وإليها الترقيات بالنسبة للوظيفة موضوع الدراسة.

إعداد بطاقة وصف الوظيفة :

وتشمل هذه البطاقة البيانات المرئية والمنظمة فى شكل نمطى لتعطى صورة كاملة عن الأبعاد المختلفة للوظيفة والشروط والسمات اللازم توافرها فى شاغلها.

وفيما يلى بطاقة وصف لإحدى الوظائف :

## نموذج وصف وظيفة

أسم الوظيفة : ________________

الدرجة : ________________

قسم : ________________

إدارة : ________________

أسم وظيفة الرئيس المباشر :

١- طبيعة نشاط الوظيفة :

..............................................

..............................................

..............................................

٢- واجبات الوظيفة :

..............................................

..............................................

..............................................

٣- الوظائف التى يتحتم الإتصال بها :

..............................................

..............................................

..............................................

٤- الآلات والأدوات والمعدات اللازمة للوظيفة :

..............................................

..............................................

..............................................

٥- مسـئوليات الوظيفة :

..............................................................................

..............................................................................

..............................................................................

٦- الظروف التى يتم فيها العمل : ◯ ورديه نهار ◯ وردية ليـل

٧- الأخطار المصاحبة للقيام بواجبات الوظيفة

◯ لاأخطار ◯ قليلة ◯ متوسطة ◯ كبيرة

٨ - الثقافة المطلوبة :

◯ قـراءة ◯ إعدادى ◯ ثانوى ◯ جامعى

٩- التخصص المطلوب :

..............................................................................

١٠- الخبرة المطلوبة : ..............................................................................

١١- المجهود الجسـمانى :

........ ٪ جلوس ........ ٪ وقـوف

........ ٪ رفـع ........ ٪ إنحناء

........ ٪ سـفر ........ ٪ مشـى

........ ٪ تسلق ........ ٪ ركـوع

١٢- ملاحظـات :

أى معلومات إضافية لم توضح فى العناصر السابقة :

..............................................................................

..............................................................................

..............................................................................

..............................................................................

..............................................................................

# التدريب على رأس العمــل

- التدريب على رأس العمل يعد أحد الأساليب التى يتمكن العامل من خلالها من إكتساب مهارات جديدة أو تدعيم مهاراته الحالية.
- هذا المفهوم له صفة العمومية والتلقائية بحيث أرتبط تطبيقه بالدرجة الأولى بمدى رغبة الرئيس أو المشرف فى تدريب مرؤوسيه وتزويدهم بالخبرات الوظيفية المكثفة والمتلاحقة.
- قد يأخذ التدريب على رأس العمل شكل لقاءات تدريبية منتظمة يعقدها قدامى العاملين أو الرؤساء المباشرين من خلال جهد رسمى منظم ومنتظم يستهدف تزويد المرؤوسين بخبرات وظيفية متنوعة.
- ماهى الجهود التى تتم حاليا ويمكن أن نصفها بأنها جهود منهجية منتظمة فى مجال التدريب على رأس المال؟
- هل يتم التدريب على راس العمل بكافة أرجاء وقطاعات البنك أم يتم فى أقسام أو وحدات إدارية بعينها؟
- هل يشعر المشرفون بأن عليهم مسئولية إتمام وإنجاز التدريب على راس العمل أو أن لديهم الإحساس الداخلى بتأكيد هذا المهفوم؟
- هل يحرص المرؤوسون على إقتناء وتتبع فرص التدريب على راس العمل التى تتاح لهم؟
- هل لدينا تقييم رسمى لإحتياجاتنا من التدريب على راس العمل أو حصر لإمكانيات المشرفين وتقدير لقدراتهم وإمكانياتهم للقيام بهذا العمل.
- ماهى الخطوات الواجب الأخذ بها فى مجال التدريب على راس العمل بهدف إعداد المرؤوسين وتأهيلهم ؟

# وللمشـرف أدوارا عـديدة

# على رأسـها .... رأس العمـل

من المعروف أن للمشرف أدوارا عـديـدة ومتباينـة ومـسـئوليات وظيفيـة محـددة تجعلـه يفكـر كـثيرا قبـل أن يـتحمس ليتـولى مـسـئولية (تـدريب المرؤوسين علـى رأس العمل) كمسئولية إضافية، بل كثيرا مايتساءل.

- هل سيضيف تدريب مرؤوسيه مسئوليات جديدة عليه؟
- هل يمكن تقييم إنجازاته فى هذا المجال وهل سيتم قياس جهوده ومكافأته عنها؟
- هل سينتهى التدريب بخلق منافس جديد قوى له فى القسم أو الإدارة؟
- هـل يعـنى التـدريب علـى رأس العمـل مجـرد لقـاءات فرديـة أو دردشـة وظيفية؟
- هل سيتوفر لديه الوقت الكافى لتدريب الآخرين؟

مارأيك .... بصراحـة !!!

**مهما كانت إجابتك عليك أن تعرف أن المشرف مسئول حتى يثبت عكس ذلك**

إن الأدوار الملقاء على عاتق المشرف عديـدة وأختيـاره لنـوع الأدوار التـى يفضل القيام بها، أو ترتيبه لأولويات الاهتمام بهـا يـرتبط بمحـددات عديـدة أهـمها:

- تفضيلاته الشخصية وإتجاهاته فى العمل.
- أولويات روسائه فى العمل.
- مهاراته الحالية وقدراته فى إنجاز الأعمال والمهام الموكلة إليـه مـن ناحيـة وفى تعليم وتدريب المرؤوسين من ناحية أخرى.

المشـــرف :

| | | |
|---|---|---|
| ١ | المشـرف مصدر معلومات مستمر لمرؤوسـيه | |
| ٢ | الإهتمام والدور الرئيســى | متطلبات رسـم مـسار وظيفـى وحاجـة المـرؤوس إلى الوضــوح والإلتــزام فى ضــوء معــايير محــددة ودرجـة الثقـة فى النمـو والتطـور |
| ٣ | التحفيــز: تــشـجيع المرؤوســين للإستمرار فى عمليـة التعلـم | الحاجــة لـدعم سـلوكهــم الإيجــابى والإعتراف بمجالات تفوقهــم وتقـدير جهودهـم المتميزة |
| ٤ | الإرشاد والتوجيه: المـشرف يعقـد لقـاءات دوريـة مـستمرة بهـدف تـصحيح مـسار العمـل وتطوير وإرشاد العـاملين. | متطلبات تطوير الأداء الحالى |
| ٥ | التشخيص: لمجالات القـوة ونقـاط الـضعف لـدى العـاملين أثناء أداء الوظيفـة وتزويدهـم بإرجـاع الأثر علـى مجالات التطوير والتنمية | تقييـم الأداء الحالــى |
| ٦ | التـدريب المتخـصص يـساعد مرؤوسـيه علـى تحديـد إحتياجاتهــم التدريبيـة ويدلهــم علـى فـرص التـدريب المناسـية داخـل المؤسـسـة وخـارجهـا. | |

المـــرؤوس

# الأساليب العلمية المختلفة لتقييم الوظائف

**طرق تقييم الوظائف :**

**يمكن حصر طرق تقييم الوظائف فى طريقتين أساسيتين:**

١- الطرق الوصفية :

**تنقسم إلى :**

**أولا : طريقة المراتب (ترتيب الوظائف).**

**ثانيا : طريقة التدرج.**

٢- الطرق الكمية:

**تنقسم إلى :**

**أولا : طريقة النقط.**

**ثانيا : طرقة مقارنة العوامل.**

**وسوف نتناول كل من هذه الطرق بالتفصيل.**

**الطرق الوصفية :**

**أولا : طريقة المراتب (ترتيب الوظائف)**

١- مفهوم الطريقة:

الأساس فى هذه الطريقة المقارنة بين الوظائف بعضها ببعض بغرض ترتيبها صعوديا من حيث أهميتها وبالتالى قيمتها وتعتمد هذه الطريقة على وجود إختلاف بين الوظائف يسهل على القائم بعملية الترتيب التفرقة بينها، وفى الحقيقة نادرا ما توجد وظيفتان متشابهتان فى كل شىء. فقد يختلفان فى درجة الصعوبة، ومقدار الأخطار ونوع المسئولية

وظروف العمل وما إلى ذلك، وهذا الأختلاف هو أساس عملية الترتيب، ويلاحظ فى هذه الطريقة أن الوظائف تقارن بعضها ببعض كوحدات قائمة بذاتها، فلا تقارن الوظائف بعد تقييمها إلى عواملها الأولية كالخبرة والثقافة ودرجة المسئولية ومقدار الوجبات ... إلخ، كما هو الوضع فى الطرق التى إستحدثت فيما بعد، وبذلك تكون عملية التقييم بهذه الطريقة عملية إجتهادية تخضع إلى خبرة وتجربة ورأى الخبير.

٢- خطوات تنفيذ الطريقة:

يحكم تنفيذ طريقة التقييم بالمراتب عدد من الخطوات على الوجه التالى:

أ - يتم إعداد بطاقات وصف للوظائف التى سيجرى تحديد أهميتها النسبية فيما بينها ويدرج كل بطاقة منها بيان بواجبات كل وظيفة ومسئولياتها والشروط الواجب توافرها فيمن يشغلها.

ب - يعطى لكل عضو من أعضاء لجنة تقييم الوظائف بالمشروع مجموعة كاملة (نسخة كاملة) من بطاقات الوظائف المطلوب تقييمها.

جـ - يتولى كل عضو من أعضاء اللجنة منفردا دراسة أوصاف الوظائف فى ضوء المعايير التى تحكم عملية مقارنة الوظائف ببعضها ثم ترتيب الوظائف وفقا لأهميتها النسبية، ولإتمام ذلك يتولى العضو تحديد الوظيفة التى تتطلب من وجهة نظره، أكبر قدر من العوامل التى تدخل فى تكوين هذه الوظيفة ويضعها فى المرتبة الأولى بإعتبارها تمثل أعلى مستوى وظيفى، ثم يتم ترتيب باقى الوظائف وفقا لأهميتها النسبية فيما بين المستويين الأعلى والأدنى.

د - يتولى عضو لجنة التقييم إثبات نتائج ترتيبه للوظائف وفقا لأهميتها النسبية فى كشف خاص يوضح به أسماء الوظائف مرتبة ترتيبا تنازليا وفقا لمستوى كل منها.

مثال لترتيب الوظائف تنازليا وفقا لأهميتها النسبية :

| اسم الوظيفـة | المرتبــة |
|---|---|
| أ | ١ |
| ب | ٢ |
| جـ | ٣ |
| د | ٤ |
| هـ | ٥ |

هـ - للتأكد من دقة وسلامة التقدير، يتولى عضو اللجنة إعادة عملية تقييم الوظائف مرتين أخريين وبحيث تنقضى فترة زمنية (عادة اسبوع) بين كل عملية وسابقتها، ثم يقوم العضو بدراسة نتائج عمليات الترتيب الثلاث للوقوف على مدى ما يكون هناك من إختلاف بينها.

وبعد دراسة أسباب هذه الإختلافات واثرها يتم إعداد كشف نهائى يوضح به أسماء الوظائف والمرتبة التى خصصت لكل وظيفة منها وفق ما كشفت عنه نتائج عمليات الترتيب الثلاث ومتوسط مراتب كل وظيفة فى العمليات الثلاث مقربا إلى اقرب رقم صحيح.

و - يتولى رئيس لجنة التقييم دراسة مراتب الوظائف وفقا للنتائج التى وصل إليها كل من أعضاء اللجنة منفردا وبالنسبة لكل وظيفة على حدة وفى حالة وجود إختلاف فى تقديرات الأعضاء يتولى رئيس اللجنة دراسة هذه الإختلافات بالإشتراك مع أعضاء اللجنة مجتمعين، والوقوف على أسبابها وأثرها.

**ثانيا : طريقة التــدرج :**

إبتكــر هــذه الطريقـــة مكتــب أبحــاث شــئون الأفــراد بمعهــد كــارنجي للتكنولوجيا، وطبقت في عدد من المشروعات منذ عام ١٩٩٢.

أساس الطريقــة :

يحكم هذه الطريقة فكرة وجود فروق طبيعية متدرجة - سـطحية أو جوهريـة - داخـل أي مـدى وظيفـي تمثـل تـدرجات طبيعيـة في مـستويات صعوبة ومسئولية الوظائف داخل هذا المدى الوظيفي.

ويمكن إظهار هذه الفروق في شكل درجات (أو فئات) تمثل كل منها مستوى وظيفيا معينا يضم كافة الوظائف التي تتماثل في مستوى الصعوبة والمسئولية وأن إختلفت في نوع العمل.

وتتفق طريقة التدرج مع طريقة المراتب في تقدير الأهمية النسبية للوظـائف ككـل أي بإعتبـار الوظيفـة وحـدة متكاملـة دون تفتيتـها إلى عواملها المكونة لها وقياس الأهمية النسبية لكل عامل على حدة وإنما يتم وزن الوظيفة بتقدير شخصي لأهمية تلك العوامل مجتمعة في الوظيفة.

والخلاف بين الطريقتين هو أنه في طريقة المراتب - كما سبق إيضاحه - تحدد الأهمية النسبية للوظيفة عن طريق مقارنتها مباشرة بغيرها من الوظائف، بينما في طريقة التدريج يتم تحديد قيمة الوظيفة على مقياس معين هو سلم الدرجات.

يقابل فيه وصف الوظيفة بتعاريف الدرجات التي تمثل مستويات الصعوبة والمسئولية المدرجة والوقوف على الدرجة المناسبة أي المستوى المناسب الذي تلحق به الوظيفة، وتنتهي عملية التقييم بترتيب الوظائف المختلفة في درجات المقياس تبعا لأهمية الوظائف ومستوياتها.

### خطوات تنفيذ الطريقــة:

١- تحديد عدد الدرجات التى تمثل المستويات الوظيفية التى يضعها المشروع:

يتولى تحديد عدد هذه الدرجات لجنة مشكلة من كبار العاملين بالمشروع الذين لديهم دراية تامة بطبيعة أعمال المشروع وأهدافه، ولديهم خبرات واسعة بخصائص ومكونات وأعباء ومستويات الوظائف بالمشروع.

على أن هناك عوامل تدخل فى تحديد عدد الدرجات أو المستويات الوظيفية أهمها العامل الخاص بالمدى الكامل للصعوبة والمسئولية للوظائف المراد تقييمها فإذا كان التقييم سيتناول كافة الوظائف بالمشروع، فبديهى أن مدى الصعوبة والمسئولية يكون كبيرا وبالتالى يتطلب الأمر إنشاء عدد كبير من الدرجات أو الفئات تستوعب فروق مستويات الصعوبة والمسئولية داخل المدى الكلى أما إذا كان التقييم سيتناول مجموعات معينة من الوظائف كالوظائف الحرفية أو الكتابية أو الإشرافية أو غيرها من المجموعات الوظيفية، فإن مدى الصعوبة والمسئولية يكون محدودا وبالتالى يقتضى الأمر إنشاء عدد أقل من الدرجات تكفى لمواجهة المستويات الوظيفية داخل مدى المجموعة الوظيفية المراد تقييمها.

٢- وضع تعاريف محددة للدرجات المختلفة :

تعريف الدرجات بمثابة وصف عام للمستوى الوظيفى الذى تمثله هذه الدرجة فهو يوضح أبعاد هذا المستوى الوظيفى فى ضوء متطلباته من عوامل التحليل التى تدخل فى تكوين الوظائف التى تلحق بهذا المستوى مثل عامل الخبرة وعامل المهارة وعامل التعليم وعامل المسئولية وعامل الإشراف وعامل التصرف والحكم والمستقبل وغيرها، ويتم إعداد تعاريف درجات مقياس التقييم عن طريق تقسيم الوظائف المراد تقييمها إلى عدد أولى من المستويات الوظيفية، ومعنى ذلك أنه يتم تحديد مراتب الوظائف بصفة أولية عن طريق إجراء مقارنة الوظائف ببعضها، ثم تصنيف

الوظائف إلى عدد من المستويات الأولية بحيث يضم كل مستوى منها كافة الوظائف التى وإن إختلفت فى نوع العمل فإنها تتماثل - إلى حد كبير - فى مستوى صعوبتها ومسئوليتها.

وبعد الإنتهاء من تقييم الوظائف إلى مستوياتها الوظيفية الأولية، يتم إستخلاص الخصائص العامة المميزة لكل مستوى وظيفى معين وذلك فى ضوء الدراسة التحليلية للعوامل المكونة للوظائف الداخلة فى كل مستوى على حدة.

وفى النهاية وبعد مراجعة المستويات الوظيفية المختلفة، يتم تحديد عدد الدرجات بصفة نهائية، وكذا وضع تعريف دقيق لكل درجة من واقع الخصائص العامة للمستويات الوظيفية وعلى ذلك لا يحدد عدد درجات أو فئات مقياس التقييم إلا بعد الدراسة التحليلية للوظائف والوقوف على حقيقة خصائصها ومقوماتها وأبعادها الرئيسية.

٣- مقابلة وصف الوظائف بتعاريف الدرجات :

بعد تحديد درجات مقياس وضع تعريف دقيق لكل درجة يوضح أبعاد الوظائف التى تدخل فى نطاقها وتشمل مستويات صعوبة ومسئولية هذه الوظائف والمؤهلات اللازمة لشغلها سواء أكانت مؤهلات التعليم أو الخبرة أو المهارة أو القدرات الذهنية أو العقلية أو البصرية أو غير ذلك من عوامل التحليل التى تدخل فى تكوين الوظيفة وتحديد مقوماتها وأبعادها وخصائصها الرئيسية، بعد ذلك يتم إلحاق الوظائف المطلوب تقييمها بدرجاتها المناسبة على مقياس التقييم، ويتم ذلك بمقابلة وصف للوظيفة - بعد إجراء دراسته تحليليا للوقوف على طبيعة وأهمية العوامل المكونة للوظيفة بتعاريف الدرجات المختلفة وإلحاق الوظيفة بالدرجة المناسبة وهى الدرجة التى تتفق متطلباتها من عوامل التحليل مع العوامل الداخلة فعلا فى تكوين الوظيفة وتحديد أبعادها الرئيسية.

وتجدر الإشارة إلى أن الدرجة تضم كافة الأعمال التى وإن أختلفت فى طبيعتها فإنا تتماثل فى مستواها بصفة عامة، فقد يلحق بإحدى الدرجات أعمال كتابية ذات مستوى كبير من الصعوبة والمسئولية وتتطلب مستوى تعليميا متوسطا بالإضافة إلى خبرة عملية فى العمل فترة من الزمن ويلحق بنفس الدرجة أعمال تخصصية مهنية ذات مستوى بسيط من الصعوبة والمسئولية وتتطلب مستوى عال من الدراسة العلمية المهنية دون خبرة عملية سابقة فى مجال العمل.

وإختلاف المصطلحات اللفظية المستخدمة على هذا النحو فى تحديد المستويات المختلفة من العوامل الداخلة فى تكوين الوظائف التى تلحق بدرجة ما، لا يجب أن يغفل عنا حقيقة هامة وهى إنها مستويات نسبية داخل كل نوع معين من الأعمال على حدة وأن كان متعادلة على مستوى الدرجة الواحدة، فالمستوى الكبير من الصعوبة والمسئولية فى العمل الكتابى يعادل المستوى البسيط من الصعوبة والمسئولية فى العمل المهنى التخصصى، كما أن التأهيل العلمى المتوسط بالإضافة إلى خبرة فى ممارسة العمل فترة زمنية محددة، قد يعادل فى مستواه التأهيل العلمى العالى مع عدم تطلب خبرة عملية فى مجال العمل.

وفى إلحاق الوظائف بدرجاتها المناسبة على مقياس التقييم قد يحدث أن تكون العوامل الداخلة فى تكوين الوظيفة واقعة فى نطاق أكبر من درجة واحدة على المقياس، إلا أن ذلك لا يشكل صعوبة ما فى عملية التقييم حيث سبقت الإشارة إلى أن طريقة التدرج تقوم على الحكم الإجمالى على القيمة النسبية للوظائف ككل.

فهى تقوم على تحليل الوظيفة إلى عواملها المختلفة المكونة لها وتنتهى إلى إعطاء وزن مطلق لهذه العوامل مجتمعة فى الوظيفة دون إعطاء وزن منفرد لكل عامل من العوامل على حدة أى دون ترتيب كل عامل من العوامل منفردا على مقياس التقييم وتحديد الدرجة المناسبة له، وبمعنى

أخر فهذه الطريقة تقوم على الحكم العام على الوظيفة بدراسة أهمية العوامل الداخلة فى تكوينها إجمالا وتلحق الوظيفة بالدرجة المناسبة وفقا لأهمية العوامل الغالبة فى تكوين الوظيفة وتحديد مقوماتها.

وتنتهى عملية إلحاق الوظائف بدرجاتها المناسبة على مقياس التقييم إلى ترتيب هذه الوظائف وفقا لأهميتها النسبية ومستواها الوظيفى.

**مظاهر القوة والضعف فى طريقة التدرج :**

تمتاز هذه الطريقة كسابقتها - طريقة المراتب - ببساطة مفهومها وأسسها وإجراءاتها ومرونتها وسهولة شرحها سواء لمقيمى الوظائف أو لافراد القوى العاملة. كما تمتاز بقلة تكاليف إستخدامها هذا فضلا عما تمتاز به الطريقة من سرعة ظهور نتائجها وذلك راجع إلى حكمها على الأهمية النسبية للوظيفة ككل فى ضوء مقارنتها بتعاريف الدرجات على مقياس التقييم.

وقد كانت هذه المميزات جميعها مبررا لأن يشيع إستخدام هذه الطريقة فى تقييم الوظائف الحكومية فى عدد من الدول منها الولايات المتحدة الأمريكية وكندا. كما قام على اساسها مشروع تقييم الوظائف بالقطاع الحكومى بجمهورية مصر العربية.

**الطريقة الكميـــة:**

**طريقة التقدير بالنقط :**

وهى تقوم على أساس تحليل الوظائف إلى العوامل الأساسية المكونة لها ثم تحديد الأهمية النسبية لهذه العوامل كل على حدة فى حدود تقدير كمى يتمثل فى عدد معين من النقط يحسب على أسس موحدة بحيث يعكس هذا العدد الأهمية النسبية لكل عامل بالنسبة للوظيفة ثم تتجمع هذه النقط الحاصل عليها كل عامل تتحدد الأهمية النسبية للوظيفة كلها.

وطبقا لهذه الطريقة لا يجرى تقييم جميع الوظائف الموجودة بالمنشأة بل يتم إختيار عدد من الوظائف تسمى الوظائف الدالة ويكون إختيار هذه الوظائف بناء على تميزها بعد خصائص منها إلا يكون هناك خلاف حول الأجر المدفوع لها وأن تمثل العدد الغالب لوظائف المنشأة ولذلك عادة ما تقسم وظائف المنشأة إلى مجاميع متجانسة من الوظائف مثل وظائف فنية، وظائف إدارية، وظائف كتابية وهكذا وخطر ويتم تحديد وإختيار عدد من الوظائف الدالة لكل مجموعة من هذه المجاميع.

تختلف هذه الطريقة عن سابقتها - طريقة المراتب، وطريقة التدرج في إعطائها تقديرات كمية للأهمية النسبية للوظائف. فهذه الطريقة تقوم على أساس تحليل الوظيفة إلى العوامل الأساسية الداخلة في تكوينها والتى تحدد أبعادها ومقوماتها الاساسية، وتحديد الأهمية النسبية لكل عامل من العوامل على حدة فى صورة كمية تتمثل فى عدد من النقط تعكس الأهمية النسبية للعامل، وفى النهاية تتحدد الأهمية النسبية للوظيفة بصفة عامة بمجموعة النقط التى خصصت عوامل الوظيفة مجتمعة.

على أن طريقة "النقط " تشابه " طريقة التدريج" فى تحديدها للأهمية النسبية للوظيفة بترتيبها على مقياس للتقييم محدد من قبل إجراء عمليات تقييم الوظائف المفردة، على أنه بينما يوجد مقياس عام واحد للتقييم فى طريقة "التدريج" يوجد مقياس لكل عامل من العوامل فى طريقة "النقط" ويتم مقارنة عوامل الوظيفة وخصائصها على مقياس التقييم الذى يتمثل فى مستويات معينة لكل عامل وإعطاء تقدير كمى لدرجة وجود العامل فى الوظيفة.

وتتلخص هذه الطريقة فى إعطاء عدد من النقط الوظيفية بالنسبة لكل عامل من العوامل التى أختيرت للتقييم، وجمع هذه النقط يمكن تحديد درجة أهمية الوظيفة، فكلما كبر عدد النقط كلما دل ذلك على أن

الوظيفة ذات أهمية كبيرة وكلما وجب أن تكون فئة الأجر المحددة لها أعلى من فئة الأجر المحدد للوظائف التى حصلت على عدد أقل من النقط وهكذا، أى يجب أن يكون الأجر بالنسبة للوظيفة أضعفه بالنسبة للوظيفة ب إذا كان عدد النقط التى حصلت عليها كل منها ٨٠٠ ، ٤٠٠ نقطة على التوالى.

ولتسهيل عملية التقييم بهذه الطريقة تختار بعض الوظائف الرئيسية بالشركة لتقييمها أولا، ثم تقييم الوظائف الباقية بمقارنتها بهذه الوظائف الرئيسية يقلل هذا الإجراء من المجهود والوقت والنفقات إلى حد كبير ولكنه لايقلل من قيمة النتائج التى يمكن التوصل لها، وفى العادى يعتبر من ١٥ إلى ٢٠ وظيفة عددا كافيا لهذا الغرض، على أنه يجب مراعاة الدقة التامة فى إختيار مثل هذه الوظائف.

خطوات تطبيق الطريقة:

١- إختبار وتعريف عوامل التقييم :

تختلف هذه العوامل بإختلاف طبيعة الوظائف التى يجرى تقييمها وتحديد أهميتها النسبية : فالعوامل الداخلة فى تكوين الوظائف الصناعية تختلف عن العوامل الداخلة فى تكوين الوظائف الإدارية أو المهنية أو الكتابية، فمثلا يعتبر عامل ظروف العمل وعامل المهارة من العوامل الأساسية فى تحديد الأهمية النسبية للوظائف الصناعية، بينما تعتبر عوامل التخطيط والمسئولية الإدارية والإتصالات والمسئولية عن معلومات سرية والمبادأة والحكم المستقبلى من العوامل الأساسية فى تحديد الأهمية النسبية للوظائف الإدارية.

وإختلاف عوامل التقييم تبعا لإختلاف طبيعة الوظائف أدى إلى أن يشيع إستخدام خطة لتقييم كل نوع من الوظائف فى المشروع، فتستخدم خطة لتقييم الوظائف الإدارية وأخرى لتقييم الوظائف المهنية وثالثة لتقييم الوظائف الكتابية ورابعة لتقييم الوظائف الصناعية والحرفية، وهكذا بالنسبة لكل مجموعة من الوظائف ذات الطبيعة الواحدة المتماثلة.

ولا يوجد إتفاق عام على عدد من العوامل فى خطط التقييم المختلفة، ففى بعض الخطط يتراوح عدد عوامل التقييم مابين خمسة وخمسة عشر عاملا، وفى البعض الثالث يزيد عدد عوامل التقييم المستخدمة على العشرين عاملا.

على أنه عادة يتراوح عدد العوامل المستخدمة فى الغالبية العظمى من مشروعات التقييم مابين ثمانين وإثنى عشر عاملا.

وبعد إختيار عوامل التقييم بصفة نهائية يتم وضع تعريف دقيق لكل عامل من العوامل وذلك لضمان وحدة مفهوم العامل الواحد بالنسبة لجميع أعضاء لجنة التقييم.

٢- تحديد وتعريف درجات عوامل التقييم :

إن عوامل التقييم توجد فى كافة الوظائف ذات الطبيعة والنوعية الواحدة ولكن بدرجات مختلفة، فعامل المسئولية مثلا يتدرج من البساطة إلى أكبر المسئوليات وأعظمها، وعامل التأهيل العلمى يتدرج من أقل المستويات التعليمية حتى أرقى هذه المستويات وأعلاها، على ذلك فالدرجات تكون بمثابة وحدات لقياس أهمية العامل فى الوظيفة، وبمعنى آخر تحدد درجة وجود العامل فى الوظيفة.

ويتوقف عدد درجات العامل الواحد من عوامل التقييم على مدى الوظائف التى يتم تقييمها بالنسبة لكل نوع منها على حدة، على أنه ليس من الضرورى أن يتساوى عدد درجات كل عامل من العوامل المختلفة، فهى - أى درجات - إنما تحدها لقياس المستويات الواضحة والمميزة لكل عامل.

وبعد تحديد درجات كل عامل من عوامل التقييم يتم وضع تعريف دقيق لكل درجة من الدرجات وذلك لضمان وحدة مفهوم كل درجة بالنسبة لكافة أعضاء لجنة التقييم، وعادة عند وضع تعاريف الدرجات تعطى أمثلة للوظائف التى تتطلب كل درجة من درجات العامل.

٣- تحديد الأهمية النسبية للعوامل:

تساهم عوامل التحليل بنسب متفاوتة فى تكوين الوظائف وتحديد مقوماتها وابعادها الرئيسية، وعلى ذلك تتفاوت الأهمية النسبية للعوامل فيما بينها تبعا لمدى مساهمة كل عامل فى تحديد مقومات وأبعاد هذه الوظائف، ففى الوظائف الحرفية على سبيل المثال قد تزيد أهمية عامل المهارة اليدوية عن أهمية عامل المجهود البدنى، وتزيد أهمية العامل الأخير عن أهمية عامل ظروف العمل عند الإشرافية قد تزيد أهمية عامل المسئولية عن عام المهارات الذهنية وتزيد أهمية العامل الأخير عن أهمية عامل حرية التصرف عند إشتراك هذه العوامل فى تكوين وتحديد أبعاد الوظيفة الإشرافية وتجدر الإشارة إلى أنه قد تختلف الأهمية النسبية لذات العوامل الداخلة فى تكوين نوع معين من الوظائف ذات الطبيعة المتماثلة، ومن منظمة إلى أخرى ويرجع ذلك اساسا إلى ظروف كل منظمة وأوجه نشاطها وطبيعة عملها.

ونعرض فيما يلى مثالا لتحديد الأهمية النسبية للعوامل الداخلة فى تكوين وظائف الصناع بأحد المشروعات التى تعمل فى مجال الصناعات الكهربائية.

| العوامل | المرتبة | الأهمية النسبية |
|---|---|---|
| المهارة | ١ | ٪٤٥ |
| المسئولية عن أدوات ومعدات وإنتاج | ٢ | ٪٢٥ |
| المجهود البدنى | ٣ | ٪٢٠ |
| ظروف العمل | ٤ | ٪١٠ |
| | | ٪١٠٠ |

٤ـ التقدير الكمى للأهمية النسبية لدرجات عوامل التقييم :

سبقت الإشارة إلى أن درجات عامل التقييم إنما هى بمثابة مقاييس لمدى وجود هذا العامل فى الوظائف التى يتم تقييمها، ولذا كان من الضرورى إعطاء تقدير كمى ممثلا فى عدد من النقط تخصص لكل درجة من درجات العامل وفقا لأهميتها النسبية فيما بينها.

مثال عملى:

تكونت لجنة من مدير إدارة الأفراد رئيسا وعضوين عن الإدارة وآخرين من النقابة لتقييم الوظائف بإحدى الشركات وقامت بالخطوات الآتية :

الخطوة الأولى:

أسقر رأى اللجنة على دراسة أربع عوامل رئيسية هى المهارة والمجهود والمسئولية وشروط العمل، وعلى تقسيم كل عامل منها إلى العوامل الفرعية الأتية:

أولا : عامل المهارة ويقسم إلى : الثقافة ، الخبرة، المقدرة الذهنية، المقدرة على الحكم، مهارة يدويه.

ثانيا: عامل المجهود ويقسم إلى : التركيز الذهنى، والمجهود العضلى.

ثالثا: عامل المسئولية ويقسم إلى : مسئولية عن العدد والآلات والمواد مسئولية عن سلامة الآخرين.

رابعا: عامل شروط العمل وقسم إلى : ظروف العمل، أخطار لا يمكن تفاديها.

الخطوة الثانية :

وضعت اللجنة تعريفا كاملا لكل عامل من هذه العوامل الفرعية إلى عدة مراتب أستقر رأى أعضاء اللجنة على أن يحدد عدد النقط بالنسبة للعوامل الرئيسية على الوجه التالى:

٥٠٪ من النقط للمهارة.

٢٠٪ من النقط للمجهود.

١٥٪ من النقط للمسئولية.

١٥٪ من النقط لشروط العمل.

١٠٠٪

وبعرض الأمر على اللجنة لتحديد النقط الخاصة بكل عامل من العوامل الفرعية أمكن التوصل إلى النتائج التى تظهر بالجدول أرقام.

الخطوة الثالثة :

قسم كل عامل من هذه العوامل الفرعية إلى عدة مراتب فمثلا قسم عامل الثقافة إلى المراتب الآتية :

المرتبة رقم ١: وظيفة تحتاج إلى مقدرة أعلى على قراءة وكتابة بعض الكلمات والأرقام.

المرتبة رقم ٢ : وظيفة تحتاج إلى مقدرة كبيرة على القراءة والكتابة بسهولة وإلى القيام ببعض العمليات الحسابية البسيطة.

المرتبة رقم ٣ : وظيفة تحتاج إلى مقدرة كبيرة على القراءة والكتابة بسهولة والقيام ببعض العمليات الحسابية المتوسطة.

المرتبة رقم ٤ : وظيفة تحتاج إلى مقدرة كبيرة على كتابة التقارير والمراسلات.

المرتبة رقم ٥ : وظيفة تحتاج إلى إتقان عدة ميادين والقيام ببعض العمليات الحسابية المعقدة.

المرتبة رقم ٦ : وظيفة تحتاج إلى تدريب مهنى بسيط يعادل سنة جامعية واحدة.

المرتبة رقم ٧ : وظيفة تحتاج إلى تدريب مهنى متوسط يعادل سنتين جامعتين.

المرتبة رقم ٨ : وظيفة تحتاج إلى تدريب مهنى كبير يعادل أربع سنوات جامعية.

وأتبع نفس الإجراءات بالنسبة للعشر عوامل الفرعية الأخرى.

الخطوة الرابعة :

حددت اللجنة مجموع عدد النقط بالنسبة لجميع العوامل القريبة بـ ٥٠٠ نقطة وهذا يعادل خمسة أضعاف النسبة التى أستخدمت أساسا فى عملية الوزن وهى ١٠٠٪ وبذلك يكون عدد النقط بالنسبة لكل عامل فرعى كالآتى:

| العامل | النسبة المئوية التى حصلت عليها | عدد النقاط التى خصصت لها |
|---|---|---|
| الثقافة | ١٥٪ | ×٥ = ٧٥ نقطة |
| الخبرة | ١٥ | ٧٥ |
| المقدرة الذهنية | ١٠ | ٥٠ |
| المقدرة على التحكم | ٥ | ٢٥ |
| المهارة اليدوية | ٥ | ٢٥ |
| المقدرة على تركيز الذهن | ١٣ | ٦٥ |
| المجهود العضلى | ٧ | ٣٥ |
| المسئولية عن العدد والآلات | ٧ | ٣٥ |
| المسئولية عن الآخرين | ٨ | ٤٠ |
| ظروف العمل | ٨ | ٤٠ |
| أخطار لا يمكن تفاديها | ٧ | ٣٥ |
| المجموع | ١٠٠٪ | ٥٠٠ نقطة |

الخطـوة الخامســة :

وقسمت اللجنة بعد ذلك عدد النقط الخاصة الخاص بكل عامل من هذه العوامل الفرعية على المراتب الخاصة بكل مستخدمة فى ذلك الطريقة الحسابية، فبالنسبة لعامل الثقافة مثلا حيث أن عدد النقط الخاصة به هو ٧٥ نقطة – وهو الحد الأعلى لأكبر مرتبة فى هذا العامل – وحيث أن اللجنة قد أستقر رأيها على أن يكون الحد الأدنى للنقط الذى يعطى لأقل مرتبة فى هذه العامل هو خمس نقط، فبتطبيق المعادلة الآتية يمكن معرفة الذوق فى عدد النقط من مرتبة لأخرى.

الحد الأعلى للنقط – الحد الأدنى للنقط ــــــــــــ ٧٥ – ٥

عدد الراتب – ١ ــــــــــــ ٨–١

وبذلك يكون عدد النقط الذى خصص للثمانية مراتب فى عامل الثقافة كالآتى :

٥ ، ١٥ ، ٢٥ ، ٣٥ ، ٤٥ ، ٥٥ ، ٦٥ ، ٧٥ على التوالى.

الخطـوة السادسة:

أختارت اللجنة عددا من الوظائف الرئيسية لتقييمها أولا، وقد قام كل عضو من أعضاء اللجنة بتقييم هذه الوظائف ثم عرض الأمر على اللجنة مجتمعة للمناقشة وإتخاذ قرار نهائى فى هذا الشأن ويبين الجدول الأتى عدد النقط التى حصلت عليها بعض هذه الوظائف:

| الوظيفة | ثقافة | خبرة | مقدرة ذهنية | مقدرة على الحكم | مهارة يدوية | تركيز ذهنى | مجهود عضلى | مسئولية عن الآلات | مسئولية عن الأخرين | شروط عمل | أخطار | مجموع النقط |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| وظيفة رئيسية رقم ١ | ٢٥ | ٣٥ | ١٠ | ٥ | ٣٥ | ١٥ | ١٥ | ٣٥ | ٣٠ | ١٠ | ٣٥ | ٢٤٠ |
| وظيفة رئيسية رقم ٢ | ٤٥ | ٦٥ | ٣٠ | ٣٥ | ٥ | ٤٥ | ٥ | ٥ | ٣٠ | ١٠ | ٣٥ | ٣٠٠ |
| وظيفة رئيسية رقم ٣ | ٧٥ | ٥٥ | ٤٠ | ١٥ | ٥ | ٦٥ | ٥ | ٥ | ٤٠ | ٤٠ | ٥ | ٣٥٠ |

**الخطـوة السابعة :**

بعـد تحديـد عـدد الـنقط الخاصـة بكـل وظيفـة مـن هـذه الوظـائف الرئيـسية والـتى تـبين درجـة أهـمية بعـضها لـبعض يمكـن تحديـد الأجـر بالنـسبة لكـل منـها، ذلـك بعـد أن يؤخـذ فى الإعتبـار مـستوى الأجـور الـذى تدفعـه الشركـة.

فإذا فرض أن الحد الأدنى للأجر الذى قررت الشركة أن تدفعـه بالنـسبة لأقل وظيفة فيها هو عشرة جنيهات شهريا، وإذا فرض أن الحد الأعلى للأجـر الـذى قـررت الـشركة دفعـه بالنـسبة لأعلى وظيفـة بهـا هـو ٢٢٥ جنيهـا شهريا، فمعنى ذلك أن الفرق بين الحد الأعلى والحد الأدنى هو ٢١٥ جنيها.

وإذا فرض أن الحد الأدنى والحد الأعلى لعـدد النقط بالنـسبة للوظـائف الرئيسية هو ٥٠٠،٧٠ نقطة، فمعنى ذلك أن فرق عدد النقط بين أقل وظيفة وأكبر وظيفة بالشركة هو ٤٣٠ نقطة.

وبذلك تكون قيمة النقطة الواحدة فى هذه الشركة كالآتى :

$$\frac{٢١٥٠٠}{٤٣٠} = ٥٠ \text{ قرشا فى الشهر}$$



فإذا كان أجر الوظيفة التى حصلت على ٧٠ نقطة هـو ١٠ جنيهـا شهريا، فإن أجر الوظيفة التى حصلت على ١٠٠ نقطه هو :

(١٠٠ – ٧٠ × ٥٠) + ١٠ = ٢٥ جنيها شهريا.

وأجر الوظيفة التى حصلت على ١٩٠ نقطة هو :

(١٩٠ – ٨٠) × ٥٠ + ١٠ = ٧٠ جنيها شهريا.

وهكذا بالنسبة لبقية الوظائف الرئيسـية

مزايا وعيوب هذه الطريقة :

وأخيرا بالرغم من ميزة الدقة لتقييم الوظائف التى تتوافر فى هذه الطريقة فيعاب عليها تعقيدها، إذ يواجه الخبير فى هذه الطريقة عدة مشاكل أهمها ماهية العوامل الواجب دراستها، ومقدار النقط التى ستخصص لكل منها، وعدد المراتب الخاصة بها، وكيفية إختبار الوظائف الرئيسية، لذلك تحتاج هذه الطريقة إلى وقت طويل ومجهود كبير ونفقات عالية، ولكن ميزة الدقة فى نتائجها تطغى على معظم عيوبها.

ثانيا : طريقة مقارنة العوامل

وهى تعتمد على كل من الأسس المتبعة فى الطريقة السابقة (الرتب) التى سبق شرحها وطريقة النقط أيضا فهى تأخذ بمبدأ ترتيب الوظائف لكل عامل من عوامل التقييم وفى نفس الوقت تعتمد على تحليل الوظائف إلى عناصرها لتقدير الأهمية النسبية لكل منها فى تكوين الوظيفة وتحديد هذه القيمة فى صورة كمية.

ثالثا : طريقة مقارنة العوامل

تشبه هذه الطريقة طريقة النقط فى إختيار بعض العوامل الرئيسية لدراستها وبعض الوظائف الرئيسية لتقييمها، ولكنها تختلف عنها فيما يأتى:

١- إن إختيار الوظائف الرئيسية عملية ضرورية فى هذه الطريقة وليست إختياريه كما هو الحال فى النقطن ويشترط فى هذه الوظيفة أن تمثل جميع أنواع الوظائف المطلوب تقييمها، وجميع المستويات الخاصة بكل نوع منها، وأن تكون معالمها معروفة ومميزة بحيث لايختلف أثناءها على الواجبات والمسئوليات الخاصة بها أو مقدار المهارة والمقدرة والخبرة المطلوبة فيمن يصلح لشغلها، وقد أقترح بنج أن يتراوح عدد الوظائف الرئيسية المستخدمة بين ١٥ ، ٢٥ وظيفة ولكن التجربة اثبتت أن هناك

شركات صغيرة لا يتطلب الأمر إستخدام أكثر من ١٥ وظيفة فقط لتقييم الوظائف بها، وهناك شركات كبيرة يتطلب الأمر لتقييم الوظائف بها إستخدام عدد أكبر من ٢٥ وظيفة.

٢- تحدد أهمية العوامل فى هذه الطريقة بقيمة نقدية معينة وليس بعدد من النقط.

٣- يتكون أجر الوظيفة من مجموع القيم النقدية الخاصة بهذه العوامل.

وتعتمد هذه الطريقة على الإفتراضات الآتية :

١- يفضل ألا يزيد عدد العوامل المستخدمة عن سبع عوامل وقد أقترح بنج بعد عمل دراسة تحليلية بين عدد كبير من الوظائف إستخدام الخمس عوامل الرئيسية الأتية:

المقدرة الذهنية والمهارة والمقدرة العضلية والمسئولية وظروف العمل، ومازالت هذه العوامل الخمس تستخدم فى معظم الحالات التى تطبق فيها هذه الطريقة.

٢- يجب ألا يكون هناك حد أعلى للقيمة النقدية الخاصة بكل عامل من هذه العوامل، وهذا يختلف عن الوضع فى طريقة النقط حيث يوضع حدا أعلى للنقط بالنسبة لكل عامل منها.

٣- يجب أن ترتب الوظائف الرئيسية ترتيبا تنازليا حسب أهمية كل عامل من هذه العوامل فيها.

خطوات تنفيذ الطريقة :

١- إختيار عوامل التقييم التى تستخدم للكشف عن الأهمية النسبية للوظائف، وتختلف هذه العوامل - كما سبق إيضاحه - بإختلاف نوع وطبيعة الوظائف التى يتم تقييمها وكذلك بإختلاف نطاق صعوبتها ومسئوليتها.

وقد استخدم بنج عند إبتكار هذه الطريقة خمسة عوامل هى المطالب العقلية والمهارة والمطالب البدنية والمسئوليات الإشرافية وغير الإشرافية وظروف العمل.

وبعد إختيار عوامل التقييم يتم تعريف كل عامل منها بدقة تكفل وحده فهمها وتفسيرها بين أعضاء لجنة التقييم.

٢-إختيار عدد من الوظائف الدالة وهى وظائف يراعى فى إختيارها تمثيلها للمستويات الوظيفة وأوجه النشاط المختلفة داخل المشروع إلى جانب عدالة أجورها، وعدم وجود خلاف بين الإدارة وافراد القوى العاملة بشأنها فضلا عن كونها مستقرة ومعرفة فى المشروع وفى الصناعة بوجه عام، ويتراوح عدد هذه الوظائف عادة بين عشرة وخمس وعشرون وظيفة، وبعد إختيارها يتم إعداد وصف محدد لكل وظيفة منها يوضح مقومات الوظيفة وأبعادها فى ضوء عوامل التقييم الداخلة فى تكوينها.

٣-يقوم كل عضو من أعضاء لجنة التقييم منفردا بترتيب الوظائف الدالة تحت كل عامل من عوامل التقييم وفقا لأهمية العامل فى الوظيفة وهو ماتكشف عنه الدراسة التحليلية للوظائف.

وفى النهاية يتم التنسيق بين آراء أعضاء لجنة التقييم وتحديد الترتيب النهائى للوظائف الدالة تحت عوامل التقييم ا لمختلفة سواء كان تقرير ذلك بأغلبية آراء أعضاء اللجنة أو بإستخراج متوسطات تقديرات الأعضاء، وهو الإجراء الشائع.

# تحديد معدلات الأداء والمستويات الوظيفية

إن الهدف الأساسى الذى تسعى إليه المشروعات هو تحقيق معدلات عالية من الكفاءة الإنتاجية، ووظائف إدارة الأفراد من الأدوات الأساسية التى تعتمد عليها الإدارة الحديثة فى تحقيق هذا الهدف الرئيسى، وذلك من خلال القيام بوظائف تخطيط القوى العاملة، الإختيار والتعيين، ورسم سياسات الأجور والحوافز، وإعداد فئة القادة المدربين وتهيئة سبل الإتصالات الفعالة تساهم إدارة الأفراد مساهمة أساسية فى رفع كفاءة المشروع الإنتاجية إذ أنها:

أ - توفر الأفراد الأكفاء اللازمين للقيام بالأعمال المختلفة.

ب - توفر لهم الجو الصالح الذى يحفزهم على أداء ذلك العمل بكفاءة.

ولكن ليس هذا دليلا كافيا على أن الأفراد سوف يؤدون أعمالهم بالكفاءة المطلوبة فعلا، لذلك ينبغى أن تتم عملية تقييم للأداء الشخصى فى محاولة للحكم على مساهمة كل فرد فى العملية الإنتاجية وبالتالى تصبح نتائج التقييم أساسا لإتخاذ القرارات المتعلقة بالزيادات فى الأجور والمرتبات، والترقية، تخفيض الفئة، النقل أو الفصل. كذلك تخدم عملية تقييم الأداء هدفا أساسيا هو الكشف عن مدى كفاءة بعض وظائف إدارة الأفراد الأخرى مثل الإختيار والتعيين، والتدريب.

إذن يمكن النظر إلى تقييم أداء العاملين على أنه جزء أساسى من عمل إدارة الأفراد وهو عملية مستمرة تحدث طول الوقت، ومن وجهة نظر العامل الفرد فإن تقييم الأداء يحقق بالنسبة له فائدتين.

١- تقييم الأداء ومدى النجاح فى العمل الحالى.

٢- تحديد إمكانيات النمو والتقدم بالنسبة للفرد.

وتنطوى عملية تقييم الأداء على بعض العناصر الأساسية :

أ - وجود معدل أو مستوى ينبغى أن يصل إليه اداء الفرد.

ب - قياس الأداء الفعلى ومقارنته بالمعدل المحدد.

إن عملية التقييم تتطلب وجود معيار أو أساس ينسب إليه أداء الأفراد ويقارن به كأساس للحكم عليه، تلك هى معدلات الأداء Job Standards أو معايير الأداء الجيد Criteria of Satisactory Performance ، وينبغى تحديد تلك المعايير أو المعدلات قبل البدء بعملية التقييم وذلك للإحتفاظ بموضوعية التقييم والبعد به عن التحيز.

وفى الأعمال الإنتاجية يسهل وضع تلك المعايير وقياس الأداء الفعلى للفرد فى شكل كمية من الإنتاج من جودة معينة، كذلك الحال فى أعمال المبيعات يمكن تحديد ذلك المعدل فى شكل رقم مبيعات معين يجب أن يحققه البائع، وهكذا فى أغلب الأحيان التى يمكن تحديد معنى الإنتاج فيها وترجمته إلى كميات يمكن قياسها.

وعلى العكس من ذلك فإن الأعمال التى لايمكن تحديد أو وصف الأداء فيها فى شكل كميات يمكن قياسها كانت تمثل ناحية يصعب تطبيق أساليب التقييم التقليدية فيها، مثل : الأعمال الإدارية وأعمال المشرفين وأعمال البحوث وغيرها من الوظائف الذهنية والفكرية، كان الإعتماد الأساسى فى عملية تقييم الأداء فيها هو على ملاحظات الرئيس المباشر على القائم بالعمل ورأيه الشخصى فى بعض الصفات التى يتمتع بها العامل، وكان محل التقييم إذن ليس الأداء أو الإنتاجية، ولكن صفات الشخص وخصائصه مثل: القدرة على إتخاذ القرارات، سرعة التفاهم مع الآخرين، المواظبة، العلاقات مع الرؤساء وما إلى ذلك من الصفات.

ولكن بتقدم الصناعة وإزدياد أهمية العناصر الإدارية والإشرافية فى العملية الإنتاجية وضرورة إبتكار وسيلة موضوعية للحكم على كفاءة هؤلاء الأفراد بدأ أسلوب التقييم يختلف ولم

يعد محل التركيز هو صفات الفرد بل اصبح التقييم منصبا على نتائج الأداء، مثلا فى حالة المديرين نجد أن معايير النجاح فى العمل يمكن تحديدها فى مجموعة كالآتى:

- أربحية الشركة.
- حصة الشركة فى السوق.
- سمعة الشركة بين العملاء
- حالة العاملين المعنوية.
- إنتاجية العاملين.
- مستوى النفقات.

ويمكن وضع تلك المعايير فى شكل كمى كما يتضح من الجدول التالى :

| النتائج المتوقعة | النتائج المحققة فعلا |
| --- | --- |
| ١- يتم تحقيق أهداف الإنتاج الشهرية فى حدود سماح ١٠٪ بالزيادة أو النقص. | ١- تحققت أهداف الإنتاج الشهرية بمتوسط سماح قدره ٨٪ زيادة ونقصا. |
| ٢- لا ينبغى أن تزيد قيمة التالف عن ٥٪ والإنتاج المعيب عن ٢٪ من إجمالى الإنتاج. | ٣- قيمة التالف كانت ٦٪ والإنتاج المعيب ٢,٣٪ من إجمالى الإنتاج. |
| ٣- إتمام عمليات التوسع بالمصنع فى ١٩٦٧/١٢/٣١. | ٣- تمت عمليات التوسع فى ١٩٦٨/٣/٣. |

هذا الإتجاه فى تقييم أداء المديرين وغيرهم من شاغلى الوظائف التى يصعب قياس الإنتاج الفردى بشكل كمى يصور التقدم الكبير فى أساليب التقييم الذى يزيد من موضوعيته وفاعليته ويتفق مع مبدأ الإداء بالأهداف.

إذن النتيجة الأساسية التى نخرج بها هى أنه يمكن تقييم أداء أى شخص بغض النظر عن نوع العمل الذى يقوم به وإن أختلفت أساليب التقييم.

**إختيار طريقة تقييم الأداء :**

تنص لوائح العاملين على إتباع التقارير الدورية أسلوبا لتقييم أداء العاملين إلا أنها لم تحدد طريقة معينة للوصول إلى ذلك التقييم أى أن للشركات حرية إختيار الطريقة التى يتم بها تقييم أداء العاملين بها بشرط أن تتم فى إطار الاسلوب الذى حددته اللائحة. وهناك طرق متعددة للتقييم يمكن تقسيمها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة كالآتى:

**الطريقة التقليدية :**

١- طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص .

٢-طريقة الترتيب البسيط.

٣-طريقة المقارنة بين العاملين.

٤-طريقة التوزيع الإجبارى.

**الطرق الحديثة :**

١-طريقة الإختيار الإجبارى.

٢-طريقة الوقائع الحرجة.

# الأختيار والتعيين

**مقدمـــة :**

بعد أن يؤدى تخطيط القوى العاملة مهمته بشكل سليم، يأتى اختيار العاملين ليكمل هذه المهمة، حيث يلزم إنتقاء الأفراد المناسبين للوظائف المتاحة ولا تقتصر ملائمة الأشخاص للوظائف على وجود المؤهل والقدرات المشترطة للوظيفة لدى هؤلاء الأشخاص، ولكنها تمتد لتشمل طموحهم ودوافعهم وإهتماماتهم وإستعدادهم للمساهمة فى تحقيق أهداف العمل ورغبتهم فى التقدم والرقى.

**خطوات الاختبار :**

نورد فيما يلى خطوات الاختيار التى تبدأ أما بالإتصال بالموظفين المرتقبين، أو وصو هؤلاء بحثا عن فرص العمل، ثم ملء طلبات التوظيف والتصفية المبدئية، والمقابلة، والأختبارات ثم التصفية النهائية، والإتصال بالمراجع، والفحص الطبى، وإعداد القائمة النهائية للتعيين، وأخيرا تعيين المرشحين للوظائف التى سيعملون فيها.

**الإتصال بالمرشحين :**

يتم الإتصال بالموظفين المرتقبين الذين تم إنتقاء أسمائهم بناء على توصيات الأشخاص الموثوق بهم، أو من قوائم مكاتب القوى العاملة أو مكاتب التوظيف. كذلك قد تكون المبادأة من الموظفين المرتقبين أنفسهم، إذ يجيئون للمنظمة باحثين عن عمل، ويطلبون النظر فى إلحاقهم بوظائف، وذلك بناء على الإعلانات التى تنشرها المنظمة فى الصحف أو المجلات المهنية أو تذيعه فى وسائل الاعلام الأخرى، او بناء على توصيات زملائهم أو الموظفين الحاليين أو القدامى أو اساتذة الجامعات.

طلبات التوظيف :

يملاء المرشح للوظيفة طلبا أو إستمارة توظيف، يجيب فيها عن بضعة أسئلة، تتضمن معلومات أساسية عن الشخص (مؤهله وتخصصه، وعمره وجنسه وجنسيته، وخبرته، والتدريب الذى حصل عليه والوظائف السابقة التى شغلها، والوظيفة التى يود الإلتحاق بها، وعنوانه، وأسماء الأشخاص الذين يمكن الرجوع إليهم للسؤال عنه..)

وهناك نوعان من طلبات التوظيف، أحدهما مختصر والآخر تفصيلى، أما الأول فيقتصر على المعلومات الأساسية التى ذكرناها الأن، وأما الطلبات المفصلة فتذهب إلى أبعد من ذلك، حيث تتضمن اسئلة عن تاريخ المرشح - فى المراحل التعليمية المختلفة، وأسئلة عن الأجر أو المرتب الذى يتوقع الحصول عليه، والمصدر الذى علم من خلاله بوجود هذه الوظيفة، السبب الذى دعاه لاختيار هذه المنظمة بالذات ... إلخ.

وأيا كان شكل طلب التوظيف فهناك شروط هامة يجب الإلتزام بها عند تصميمه هى نوع المعلومات المراد جمعها من المرشحين، كما أن الأسئلة التى يتضمنها طلب التوظيف يجب أن توضع بالشكل الذى يجعلها أداة تنبؤ عن صلاحية المرشح ونجاحه فى الوظيفة بعد ذلك، فيجب أن تتوفر فيها صفات التحديد والبساطة والوضوح والكفاية، دون زيادة أو نقص، وتشجيع المرشح على ذلك الحقيقة، وأن تنصب على الحقائق والأرقام، وتترك الأراء ووجهات النظر للمقابلة.

ويمكن لطلبات التوظيف إذا أحسن تصميمها أن تمد الإدارة ببيانات هامة عن المرشحين للوظائف المطلوبة، وتستخدم هذه البيانات فى عدة أغراض، إذ يرجع إليها عند تحديد الأجر، ونوع العمل الذى يمكن أن يلحق به الفرد، ويستعان بها عند إجراء مقابلة التعيين، كما أنها تساعد على التصفية المبدئية للمتقدمين.

التصفية المبدئيــة :

تريــد الإدارة أن تخــص جـهـودهـا فى بحـث حـالات المرشــحين الـصـالحين للوظائف المتقـدمين لهـا، لـذلك فإنهـا تـستبعـد أولئـك الـذين يبـدر مـن أول دراسـة، عـدم صلاحيتهـم، أمـا لعـدم تنـاسـب المؤهـل مـع نـوع العمـل الـذى يتقدم إليه الفرد، أو لعـدم إستيفاء شـرط الخبرة، مـن حيث النـوع والفـترة الزمنية، فقد يكون العمل السابق لـه مختلفـا أختلافـا كـبيرا عـن الوظيفـة التى يتقدم لشغلها.

ويسـتطيع مدير الإنتاج أو المشرف المباشـر مـن خـلال خبرتـه الـسـابقة فى فحــص طلبــات التوظيــف الــتى تــرد لإدارة الإنتــاج -لــشغل وظــائف المهندســين والفنــيين والعمـل وغيرهـم، أن يجـرى بـسـهولة وسـرعة عمليـة إستبعاد هذه الطلبات أو إستبقائها للخطـوة التاليـة، ولكـن مـن المهـم أن تـدرس كـل حالـة علـى حـدة، بإمعـان وتفـصيل، حـتى تفهـم جيـدا وتوجـه الوجــه المناسـبة، وقــد يـتم فى هــذه المرحلــة الإتــصال بـالمراجع - أولئــك الأشخاص الذين يذكرهـم المرشح فى طلبـه، للإستفسار منهـم عـن بـضع نقاط بشأن المرشح فإذا أستوضحت هذه النقاط أمكن إستبعاد الطلـب أو إستبقاؤه.

المقابلــة :

تشكل المقابلة جزءا هاما من إجراءات اختيار العاملين، إذ إنها تعطة الفرصة للإدارة - ممثلة فى مدير الإنتاج أو المشرف المباشـر أو الأثـنين سـويا أو لجنة مشتركة- أن ترى المرشح على الطبيعة، وتقيم معه حوارا، وتثير معـه أسئلة قد تكشف عن شخصيته وتفكيره وذكائه وطريقة تصرفه، كما قـد تكشف - وهذا هو الأهـم - عـن احتمال صلاحيته للوظيفة ونجاحه وتقدمه فيها.

وهناك عدة عوامل من المقابلات، منها المقابلـة الموجهـة، حيث يـضع المقابل قائمة بالموضوعات التى سيطرحها فى المقابلـة، والمقابلـة المقننـة أو

النموذجية، والتى يسير فيها المقابل حسب منهج محدد وينتقل من نقطة إلى نقطة حسبما يوضح المهنة، كما تستخدم أيضا المقابلة غير الموجهة، والتى يسمح المقابل فيها للمرشح بأن يتكلم عن الأشياء التى يظن أنها مهمة لتزكيته للوظيفة، كذلك يوجد ما يعرف بالمقابلة الإنفعالية أو الطاغطة، والتى يتعمد فيها المقابل أن يسأل المرشح أسئلة مباغتة وإستفزازية، ويتبع فى ذلك اسلوبا هجوميا، حتى يتعرف على رد فعل المرشح وكيفية تصرفه، وتستخدم هذه المقابلات لأنواع خاصة من الوظائف، كما قد تستخدم فى حالة إختيار المديرين، والمشرفين وملاحظى العمال وأولئك الذين تتطلب أعمالهم الاحتكاك بالأخرين.

كذلك قد تقابل المرشح لجنة مكونة من أعضاء إدارة واحدة - مدير الإنتاج ورئيس القسم المباشر مثلا، أو من أعضاء إدارات مختلفة - مدير الإنتاج ومدير التسويق.. وذلك فى حالة الوظائف التى تستلزم مجموعة متنوعة من المهارات، يقوم هؤلاء الأعضاء - كل فى حدود اختصاصه - بالحكم على مدى توفرها فى المرشح، وهناك أيضا المقابلة الجماعية، والتى تتم فيها مقابلة عدد من المرشحين دفعة واحدة، بواسطة شخص واحد أو مجموعة أشخاص، ويقوم المقابل أو اللجنة بمقارنة أفراد المجموعة بعد إدارة حوار ونقاش معهم حول الوظيفة والأمور المتعلقة بها، ومن ثم تزكية المتميزين منهم.

الإختبارات :

تزايد فى السنوات الأخيرة معدل إستخدام الاختبارات لإنتقاء أفراد القوى العاملة، وتخدم الاختبارات غرضا هاما هو مساعدة الإدارة فى إنتقاء أحسن أو أفضل المرشحين لوظيفة معينة، ويرى البعض أن فعالية الاختبار تكمن فى قدرته على التنبؤ بنجاح المرشح فى الوظيفة بعد اختياره فعلا، ولو أن هذا ليس مضمونا فى كل الأحوال.

وقد أنتج علم النفس مجموعة متنوعة من الاختبارت التى يمكن إستخدامها فى الصناعة والتجارة، ويصلح بعض هذه الاختبارت للوظائف الفنية، وبعضها للوظائف الإدارية، وأخرى للمناصب القيادية، ويمكن تصنيف الاختبارات عموما إلى نوعين رئيسيين ينضوى تحتها أنواع فرعية كثيرة.

**النوع الأول :**

هو الذى يتم على المستوى التجريدى أو النظرى وإن كان بعض الاختبارات يتضمن تمرينات عملية، إلا أنها ليست جزءا من العمل الفعلى، والأمثلة على ذلك اختبارات الذكاء، والشخصية، والقدرات الرياضية، وإختبارات الميول، ومهارة الأصابع.

**النوع الثانى :**

هو الأختبارات العملية، أو التى تعرف بأداء "عينة " من الوظيفة، لمشاهدة المرشح وهو يقوم بالأداء الفعلى للوظيفة المرشح لها، فيطلب من سائق الشاحنة مثلا أن يقود شاحنة لمسافة معينة، أو من عامل الخراطة أن يخرط بعض الأجزاء، أو من السكرتير أن ينسخ خطابا على الألة الكاتبة، كذلك يتضمن هذا النوع اختبارات موقفية، أو مايعرف بالسيكودراما، وتستخدم هذه الاختبارات عند النظر فى وظائف المشرفين والمديرين، حيث يوضع المرشح فى مناقشة جماعية مثلا للتعرف على قدراته القيادية وتفاعله مع الآخرين، أو يشترك فى مباريات إدارية حتى يستدل على مهارته فى إتخاذ القرارات أو يأخذ اختبار "السلة" وهو مجموعة من الأعمال التى توجد فى سلة المدير، والتى تتطلب التصرف وإتخاذ القرارات وذلك حتى يتعرف على نوع القرارات التى يتخذها ومدى إستخدامه للوقت وقدرته على التفويض.

ويعيب البعض على الإختبارات أن فائدتها محدودة، فرغم أنها تعطى بعض الدلالات الهامة، إلا أنه ليس هناك ضمان بأن الأداء الوظيفى سيكون

مطابقا لنتائج الاختبار، فقد تنبيء الاختبارات عن صلاحية شخص ما لوظيفة معينةن ثم يفشل بعد ذلك عند أدائه للوظيفة فعلا، أو قد يثير الاختبارات إلى عدم صلاحية شخص آخر فيستبعد من الوظيفة، وربما كان من الممكن أن ينجح فى أدائها إذا أتيحت له الفرصة لذلك، ولكن مع ذلك فإن الاختبارات تسهم على الأقل فى تقليل أخطاء اختيار الأفراد، وتعطى الإدارة مؤشرا جزئيا عن صلاحية المرشحين لوظائف معينة تحت ظروف معينة.

ويمكن تكثيف الفائدة من الاختبارات إذا أتخذت بعض الاحتياطات الهامة، أولها أن تصمم الإدارة الأختبارات التى تناسب الوظائف التى تطلب لها مرشحين، فمثلا بالنسبة للعمال تجرى الاختبارات التى تكشف عن المهارة والقدرات الفنية، لأن هذه تشكل أهم جانب فى وظيفة العامل، وبالنسبة لوظائف المشرفين تستخدم تلك الاختبارات التى توضح المهارة الإنسانية والقدرة على الإتصال، كما هى الحال فى إختبارات المواقف التى نوهنا عنها آنفا، أما وظائف المديرين فإن من الأهمية بمكان أن تتوفر فى شاغليها القيادة والمبادأة والذكاء والطموح والقدرات التنظيمية، لذلك يجب إستخدام الاختبارات التى يمكن أن تكشف عن هذه المتطلبات، ولو أنه فى حالة المديرين بالذات ويعتمد على المقابلة أكثر من الأختبارات وإلا أن الأخيرة تعزز المعلومات التى تجمع فى المقابلة.

كذلك فمن الاحتياطات اللازم إتخاذها، إجراء إختبار للاختبارات حتى يتأكد من صلاحتيها وملائمتها للغرض الذى تستخدم من أجله، وذلك بتجربتها على عدد محدود من الناس قبل إستعمالها، ومن الأهمية بمكان أن تشرف الإدارة بعناية على إستخدام هذه الاختبارات وإستخراج نتائجها، وأن تستعين بخدمات الاختصاصيين والخبراء فى هذا المجال، هذا بالإضافة إلى ضرورة تجنب الاعتماد الكلى على نتائج الاختبارات، فالخبرة ماهى إلا خطوة من عملية الاختيار، يجب أن تكمل بالمعلومات الأخرى التى يتم الحصول

عليها من المقابلة، وطلبات التوظيف، توصيات المراجع، وذلك حتى تكتمل الصورة الملائمة عن المرشحين، فيتم اختيارهم حسب الدرجات الحقيقية لصلاحيتهم.

بقية الخطوات :

بعد عقد الاختبارت والإطلاع على نتائجها وتسجيل هذه النتائج فى ملفات المرشحين، وضمها للمعلومات المستقاة من الخطوات الأخرى، تجرى الإدارة تصفية أخرى نهائية، يتم فيها إستبعاد أولئك الأشخاص الذين لم تثبت صلاحيتهم بناء على نتائج الاختبار أو المقابلة أو كليهما، وإستبقاء أولئك الذين تتم نتائج الاختبار والمقابلة عن مطابقتهم للشروط والمعايير المحددة.

وتقوم الإدارة بعد ذلك بالإتصال بالمراجع - أولئك الأفراد الذين يسميهم المرشحون فى طلبات التوظيف، كذلك قد تتصل بالمدير السابق للمرشح - إذا كان الأخير قد شغل وظيفة سابقة، ويتم فى هذه الإتصالات الإستفسار عن بضع نقاط هامة، مثل سلوك المرشح وقدراته وأدائه الوظيفى - فى حالة التوظيف السابق، والأسباب التى جعلته يترك العمل أو تستغنى عنه المنظمة السابقة، وأبرز الخصائص الشخصية التى يتميز بها، ونوع علاقاته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه - إذا كان قد عمل فى وظيفة إشرافية، ومقدار طموحة، ودرجة المبادأة عنده، وإستعداده لتحمل المسئولية، وقدرته على التصرف فى المواقف المختلفة. وتسأل هذه الأسئلة للأشخاص الذين يوثق فى قدرتهم على الحكم، ويتوسم فيهم عمق النظرة للأمور، وذلك حتى تكون المعلومات المستقاة صحيحة، ويمكن الاعتماد عليها، ويلاحظ أن هذه المعلومات يحتفظ بسريتها، وتقتصر مناقشستها فقط على أغراض بحث صلاحية المرشح للوظيفة، ثم تقارن هذه المعلومات بتلك التى تجمعها من المصادر الأخرى - طلبات التوظيف والمقابلة والاختبارات.

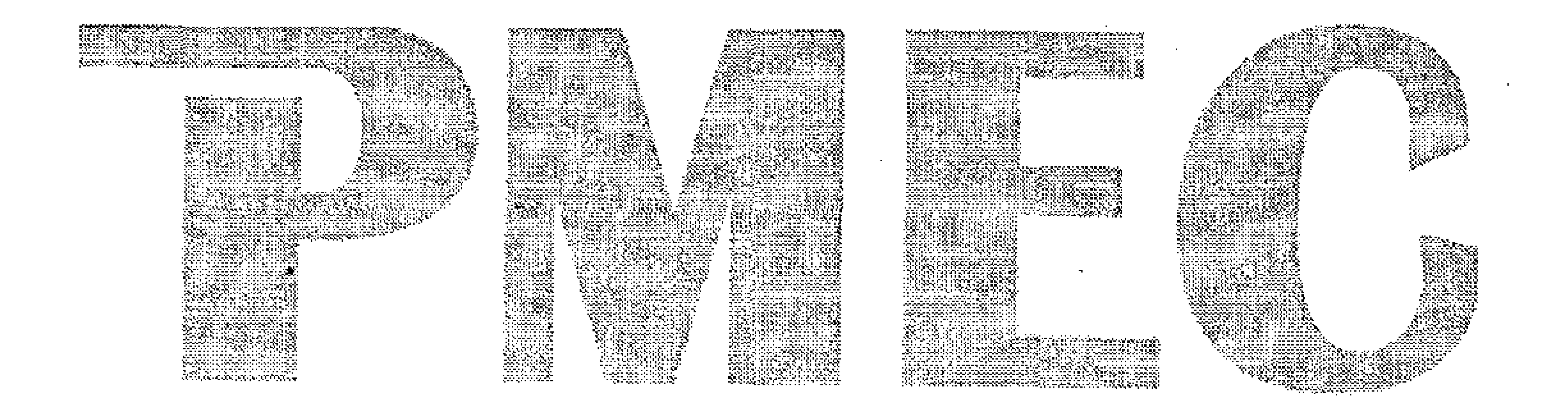
فإذا رأت الإدارة من خلال المعلومات التى تم جمعها من مختلف الوسائل المذكورة، ثبوت صلاحية شخص أو أشخاص معينين، وتميزهم عن غيرهم من المتقدمين، وتوسمت فيه الإستمرار والنجاح، فإنها تعلمهم بإنتقائها لهم، وتوقع عليهم الفحص الطبى ثم تعينهم فى الأماكن - الوظائف - التى اختيروا لها.

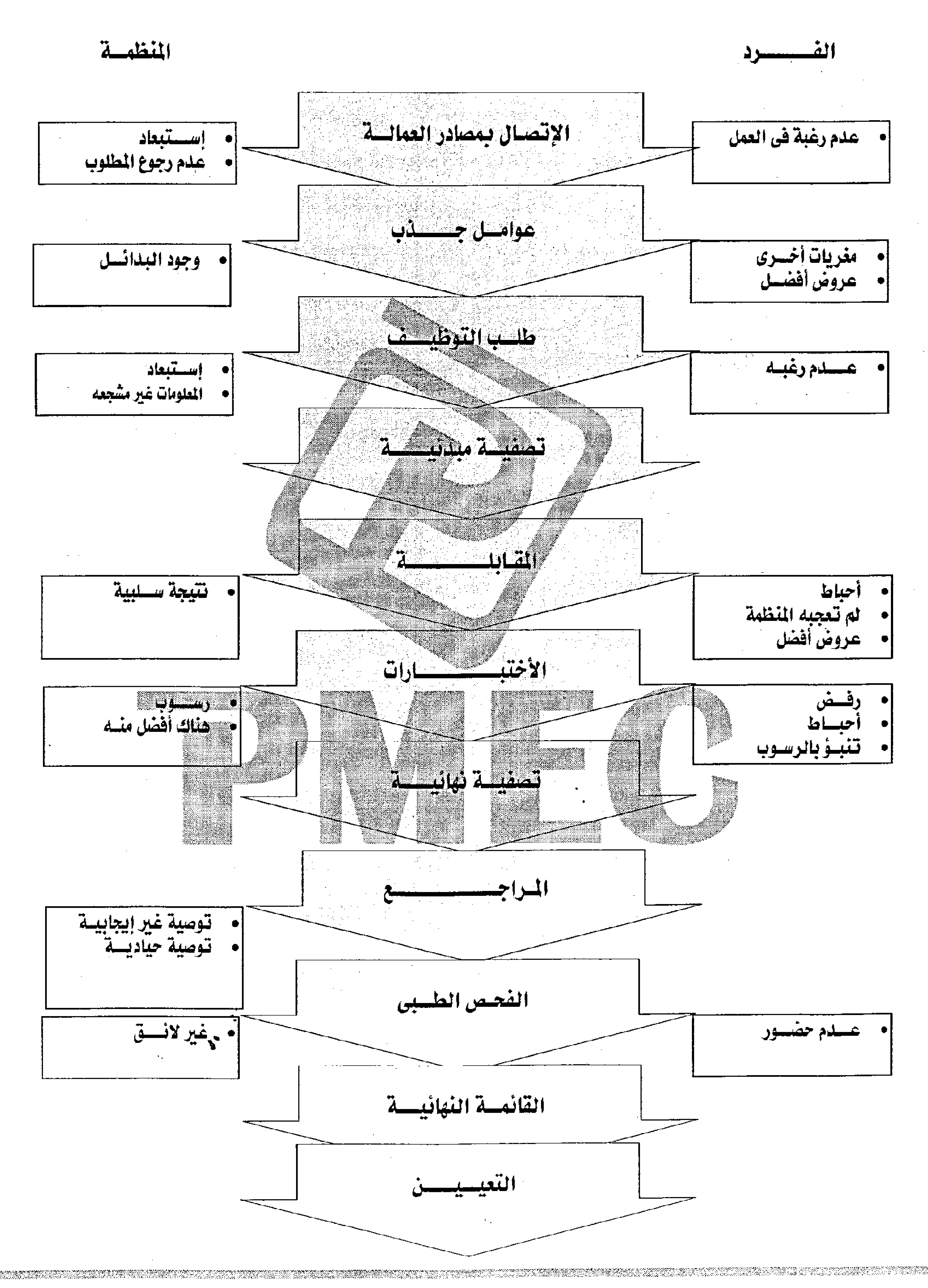
تسلسل خطوات الاختيار :

نعرض فى الشكل التالى بيانا لخطوات الاختيار التى عرضناها، وقد يختلف ترتيب هذه الخطوات من منظمة لأخرى، أو من وظيفة لأخرى، فقد تسبق الاختبارات المقابلة، وقد يجىء الفحص الطبى قبل الإتصال بالمراجع أو يسير معه فى خطوة واحدة، وكذلك فإن تسلسل الخطوات المذكورة قد يستمر حتى النهاية، أو ينقطع عند خطوة معينة - من جانب المرشحين أنفسهم أو من جانب المنظمة، فبعد الإتصال بالمرشحين تستبعد الإدارة عددا منهم، كذلك قد لايبدى بعضهم الرغبة من البداية فى العمل بالمنظمة، فإذا كانت الخطوة التالية وهى عرض عوامل الجذب على المرشحين، فقد يجد هؤلاء مغريات أكثر أو عروضا أفضل، فينصرفون عن الغرض الذى تقدمه لهم المنظمة أو قد تجد الأخيرة بدائل أخرى، مثل الترقية من الداخل أو النقل أو الندب أو عودة الموظفين من بعثات أو أعارات، وأما الخطوة الثالثة فنتيجتها أحدى ثلاث، أما الاستمرار لمرحلة المقابلة، وأما أن ينصرف المرشح بعد أن يملأ الطلب ولا يعود، أو أن تكون المعلومات المبدئية غير مشجعة - أى أنها تكشف عن عدم صلاحيته، كذلك قد تكون نتيجة المقابلة رضا المقابل والمرشح، الأول عن مستوى الثانى، وهذا عن مظهر الإجراءات إلى الخطوة التالية، وقد تكون النتيجة عكس هذا، فقد يكتشف المقابل عدم صلاحية المرشح للوظيفة - لسبب أو لآخر، مؤهلاته أو شخصيته، كذلك قد يكون التوقف من جانب المرشح نفسه، فقد تسبب له المقابلة أحباطا، أو قد يعلم أن العمل لا يناسبه، أو لا يتمكن من

تقديم الاجابات الصحيحة للجنة المقابلة، كذلك الحال بالنسبة للاختبارت والمراجع والفحص الطبى، فقد يجتاز المرشح هذه الخطوات وقد لايجتازها، وقد يحدث فى الخطوات السابقة أن يعثر المرشح على عرض أفضل أو فرصة أحسن، أو يغير رأية أو يلتحق بالدراسةن أو يجند... إلى غير ذلك من الأسباب التى لا تجعله يستمر فى خطوات الاختيار إلى نهايتها، رغم أنه -حتى الخطوة التى توقف عندها - كان راغبا فى الوظيفة صالحا لها من وجة نظر المنظمة، والنقطة الهامة التى يجب تأكيدها هنا هى أن الفرد عندما يتم مراحل الاختيار المختلفة، ويعين لشغل وظيفة محددة، فإنه يجب أن يبقى فى المنظمة، ويستمر فيها، ويحس بالولاء لها والإنتماء إليها، ويقدم العطاء الذى يستطيعه ويسهم فى بلوغ أهدافها، ويتدرج فى المناصب المفتوحة أمامه، وبإختصار يصبح عضوا هاما نافعا، ترغب المنظمة فى بقائه وتحافظ على إستمراره فيها وإشباع دوافعه وطموحه.

وفيما يلي شكل يوضح خطوات أختيار العاملين :





المنظمـة
الفـــرد
الإتصـال بمصادر العمالـة
إسـتبعاد
عدم رجوع المطلوب
عدم رغبة فى العمل
عوامـل جـذب
وجود البدائـل
مغريات أخـرى
عروض أفضـل
طلـب التوظيـف
إسـتبعاد
المعلومات غير مشجعه
عـدم رغبـه
تصفية مبدئيـة
المقابلـة
نتيجة سلبية
أحباط
لم تعجبه المنظمة
عروض أفضل
الأختبـارات
رسـوب
هناك أفضل منـه
رفـض
أحبـاط
تنبـؤ بالرسـوب
تصفيـة نهائيـة
المراجـع
توصية غير إيجابيـة
توصية حياديـة
الفحـص الطـبى
غير لائـق
عـدم حضـور
القائمـة النهائيـة
التعييـن

خلاصـــــة :

كان اهتمامنا فى هذا البحث منصبا على اختيار العاملين، تلك المهمة التى تهدف إلى إنتقاء الأشخاص الملائمين - من حيث المؤهل والقدرات والرغبات والميول - للوظائف المتاحة، بالشكل الذى يحقق أهداف هؤلاء الأشخاص وأهداف العمل أيضا. ثم عرضنا لخطوات الاختيار، والتى تبدأ بالإتصال بالمرشحين أو حضور هؤلاء بأنفسهم، ثم طلبات التوظيف التى يملؤها المرشحون ويذكرون فيها بيانات أساسية عن مؤهلاتهم وخبراتهم، وتجرى الإدارة بعد دراسة هذه الطلبات تصفية مبدئية تستبعد فيها المتقدمين الذين يبدون غير ملائمين، وتستبقى أولئك الذين تنطبق عليهم الشروط المطلوبة.

وتشمل الخطوة التالية إجراء مقابلة مع المرشحين، وهناك أنواع من المقابلة تختار الإدارة من بينها ما يناسب الحالة التى أمامها، مثل المقابلة الموجهة، وغير الموجهة، والمقننة، والضاغطة، والجماعية أما الأختبارات فتوجد أنواع كثيرة منها، سواء على المستوى التجريدى أو النظرى - مثل اختبارات الذكاء والشخصية والأستعداد والميول، أو المستوى العمل مثل أداء عينة من الوظيفة، أو التعرض لموقف معين أو مباريات إدارية، وتوجد عدة أحتياطات هامة عند إستخدام الاختبارات هى تصميم أو أختبار النوع المناسب منها، وتجربته قبل إستخدامه، والتأكد من صحة نتائجه، والإستعانة بالمتخصصين فى هذا المجال.

وتجىء بعد ذلك الخطوات الأخرى، وهى التصفية النهائية، ثم الأتصال بالمراجع والفحص الطبى، وأخيرا إعداد القائمة النهائية وتعيين الأشخاص الذين ترى الإدارة صلاحيتهم، وتتوسم فيهم النجاح فى الوظائف التى يتقدمون إليها.

وأكدنا فى النهاية أن الموظف أو العامل عندما يتم إختياره، فيجب أن يستمر فى المنظمة، وينتمى إليها، ويؤدى وظيفته بالشكل الذى يساعد على تحقيق أهدافها، وإرضاء دوافعه وطموحه فى نفس الوقت.

# بعض النقاط الهامــة

# حول معدلات الأداء

## لماذ نضع معدلات الأداء ؟

مــن الأهــمية بمكــان وضــع مـعــدلات الأداء للوظـائف المختلفـة الـتى يؤديها الأفراد، وذلك حتى تتحـقق المزايا الآتيــة :

١-تنفيذ العمل حسب الهطة الموضوعة.

٢-تطوير الأداء الوظيفى.

٣-الرقى بمستويات أداء الموظف وتنمية مهاراته.

٤-إعلام الموظف بالأساس الموضوعى لمكافآته إذا أجاد، أو عقابه إذا قصر.

٥-إعلام الموظف بدرجات تقدمه، والفرص الوظيفية المتاحة أمامه.

### ماهى معدلات الأداء ؟

معدلات الأداء عبارة عن مقاييس كمية وزمنية ونوعية لعمل معين، أو جزء من عمل معين، فمثلا الموظف المختص بمنح تأشيرات الخروج لطالبى السفر يكون معدل أدائه:

" إنجـاز كـذا جـواز سـفر (الكـم) فى الـسـاعـة (الـزمن) مـع صـحـة التأشيرات والتأكد من عدم وجود موانع للسفر (المواصفات)... "

وتوضح المعدلات عادة على أساس الأداء الجيد أو فوق المتوسط، وليس فقط العادى، وذلك لما تتطلبه حركية وظائف اليوم وضرورة تحقيق تقدم ملحوظ فيها، كما أن هناك معدلات أخرى " عالية " توضع على أساس الأداء الممتاز، والتى يمكن أن ينجزها أفراد ذو قدرات ومهارات كبيرة، كذلك توجد

المعدلات التى تشكل الحد الأدنى للأداء، وأخرى مثل الحد الأقصى للأداء وذلك فى حالة الأفراد الذين ينتجون بالقطعة.

وتشتق المعدلات الموضوعة لوظيفة معينة من الأهداف المحددة لهذه الوظيفة، والهدف عبارة عن نتيجة يراد الوصول إليها فى زمن محدد بكمية معينة وبمواصفات محددة، نفس الأسس التى تقوم عليها المعدلات، فيكون هدف مدير المستودع مثلا: تقليل التالف أو العادم من المواد والخامات بنسبة كذا فى المائة خلال السنة المالية، ويكون هدف رئيس مجموعة من الموظفين زيادة إنتاجيه هؤلاء الموظفين $\frac{\text{(المخرجات)}}{\text{(المدخلات)}}$ بنسبة ١٠٪، فى الستة أشهر القادمة عما كانت عليه فى الستة أشهر السابقة.

كانت عليه فى الستة أشهر السابقة.

ولا بد أن يجرى تحديد الهدف بهذه الدقة، حتى تكون معدلات الأداء المبنية عليه سليمة وواقعية وممكنة التحقيق بالإمكانات والوسائل المتاحة، هذا إلى جانب تحقيق المزايا الأخرى التالية :

١- أختيار أفضل الطرق لبلوغ النتيجة المرغوبة حسب المعدلات المحددة.

٢- أعطاء معنى وقيمة للمجهودات المبذولة لتحقيق الهدف.

٣- تسهيل مهمة قيادة الأفراد.

٤- تسهيل التعاون بين هؤلاء الأفراد لإنجاز المهام الموكولة لهم.

٥- الإحساس بالإنجاز وتعميق الشعور بالتقدم.

منهج النظم :

ويجب أن ننظر إلى وضع معدلات الأداء من وجهة نظر النظم، فنعالجها على أنها نظام فرعى يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات، وتحيطها بيئة معينة ولها أهداف محددة، وذلك على النحو التالى :

١- الهدف من وضع المعدلات :

مساعدة الموظف على أداء عمله، وزيادة كفاءة الأداء، وفعالية النتائج المحصلة.

٢- مدخلات نظام المعدلات :

كافة البيانات والحقائق والأرقام عن الوظائف المراد وضع معدلات أدائها، هذا بالإضافة إلى جهود واضعى المعدلات ومحللى الوظائف والخبرات التى يصبونها فى هذا المجال، وكذلك الأدوات والمعدات المستخدمة، والأموال المنفقة.

٣- عمليات نظام المعدلات :

تحليل البيانات والمعلومات التى تم جمعها عن الوظائف المبحوثة، ومقارنتها، ومعالجتها.. للوصول إلى المعدلات الملائمة للأداء.

٤- مخرجات نظام المعدلات :

المعدلات - الكمية والزمنية والنوعية - التى تم وضعها للوظائف المبحوثة، وتصبح هذه المخرجات، مدخلات لأنظمة أخرى كنظام الإختيار، والتدريب وتقويم الأداء..

٥- البيئة المحيطة بنظام المعدلات:

أ - البيئة الداخلية : وهى القسم أو الإدارة التى توجد بها الوظيفة والجهاز الذى يوجد به القسم أو الإدارة، وأهداف الجهاز وسياساته وخططه وتركيبة التنظيمى والإمكانات (المادية والتكنولوجية..) المتاحة له.

ب- البيئة الخارجية : وتتكون من متطلبات الحكومة، وتوقعات المجتمع (الحى، المدينة...) والظروف الإقتصادية والإجتماعية المحيطة.

نتيجة تطبيق المعدلات :

عندما يتناول الأفراد معدلات الأداء المحددة لوظائفهم، ويقومون بتنفيذ المهام الموكولة إليهم حسب هذه المعدلات، تحصل الإدارة منهم على نتائج مختلفة تتراوح بين الإمتياز والضعيف ودرجات بينهما، فتجد بين الموظفين الأنواع الآتية :

١- الممتاز : وهو الذى يصل إلى أعلى درجات المعدلات الموضوعة.. وغالبا ما يتميز هذا الفرد بحسن التصرف، وحيازة المهارات اللازمة لوظيفته، ووجود الدافعية الملائمة لإجادة العمل، ويتطلب أقل قدر من التوجيه من جانب رئيسه المباشر.

٢- المرضى : وهو الذى يحقق المعايير الموضوعة دون زيادة.. ويقدم المساهمة المطلوبة منه، ويمكن أن يصل إلى مستويات أعلى للإنجاز بالتوجيه والإرشاد المناسب.

٣- أقل من المتوسط : وهو الذى لا يقترب من المعدل الموضوع، وقد لايكون ملما بالمعدل المحدد، أو غير متفهم لأهميته، أو غير مقتنع به، أو تنقصه الدافعية المطلوبة للإنجاز، أو يحتاج إلى توجيه وإرشاد أكثر.

٤- غير المرضى : وهو ذلك الفرد الذى تنقصه القدرة، والرغبة، فلا توجد عنده الدافعية المطلوبة، وربما كان الهدف الوظيفى صعبا بالنسبه له أو أنه لا يلائم قدراته.. ويحتاج هذا النوع من الموظفين إلى العلاج الملائم، كالتدريب والتوجيه، والإرشاد المهنى أو النفسى وربما النقل إلى وظيفة أخرى.

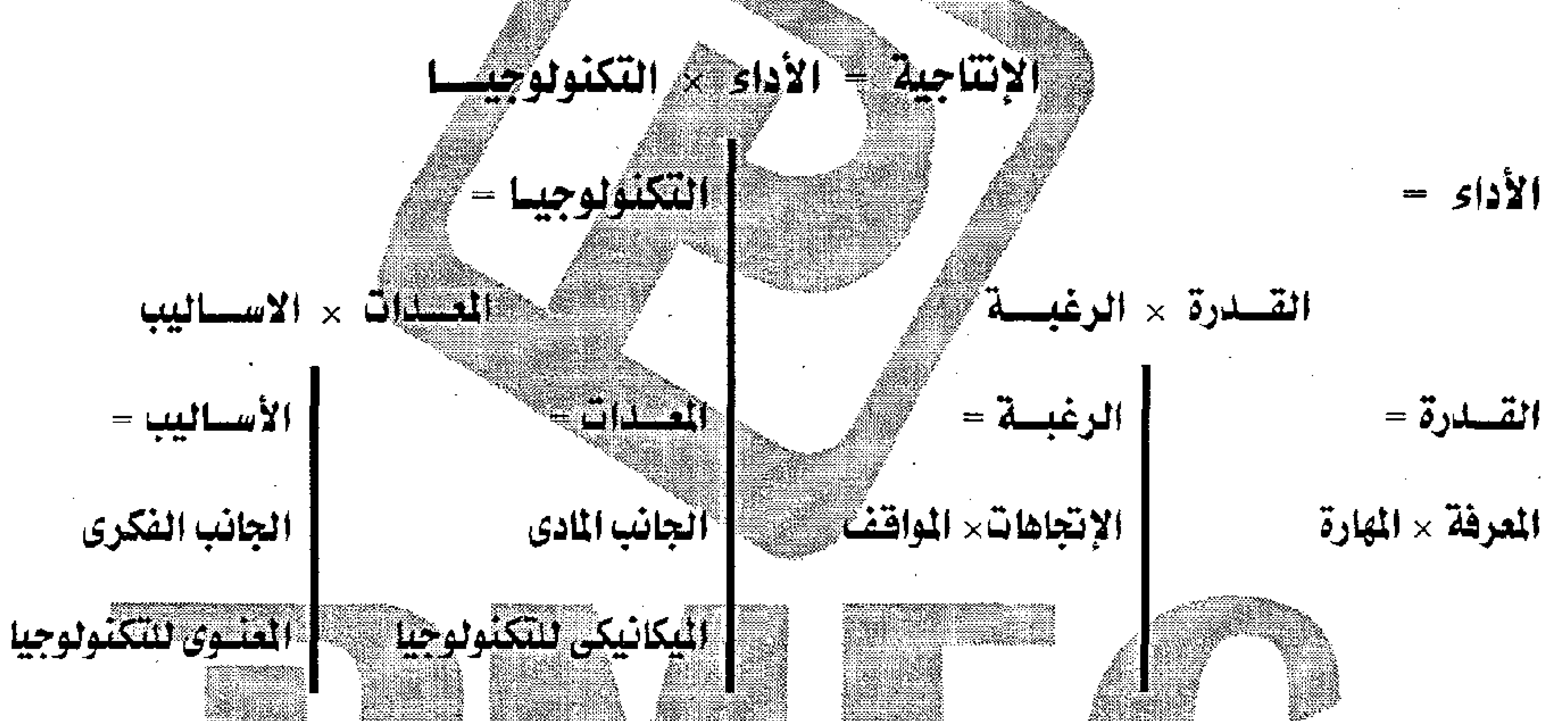
**مكونات الإنتاجية والأداء :**

**يجب أن تتنبه الإدارة إلى أن إنتاجية الأفراد التى نقيسها بمعدل المخرجات إلى المدخلات، هى ظاهرة معقدة أو مركبة، تتكون من عناصر عديدة هى كمايلى :**

**١- الأداء : ويمثل العنصر الإنسانى فى طرفى المعادلة.**

**٢- التكنولوجيا : وهى العنصر الفنى المادى فى الطرف الآخر:**

**وتفصيل هذين العنصرين كمايلى :**




**تحليل الوظيفة :**

**ولكى يتم وضع المعدلات على أساس سليم، تقوم الإدارة بتحليل الوظائف التى توضع عنها المعدلات، وذلك لأن تحليل الوظيفة ودراستها جيدا يخدم أغراضا عديدة منها وضع المعدلات الملائمة للأداء، وذلك على النحو التالى:**

**١-وضع الوصف الوظيفى الملائم لها.**

**٢-تصميم البرامج التدريبية اللازمة لشاغلها.**

**٣-وضع الإختبارات اللازمة لتقرير صلاحية المرشحين لها.**

**٤-تصميم المعايير التى تقيس أداء الموظف.**

٥- تحديد إجراءات تقييم الأداء.

٦- تقرير الأجور والحوافز المناسبة.

**طرق جمع البيانات :**

وتوجد طرق عديدة - غالبا، لا يكتفى بواحدة منها ولكن تستخدم تشكيلة منها- لجمع البيانات اللازمة لتحليل الوظيفة ووضع وصف تفصيلى لها، ومن ثم تصميم معدلات الأداء الملائمة لها والواقعية، وهذه الطرق هى:

١- الملاحظة المباشرة.

٢- المقابلة ، الفردية والجماعية.

٣- الإستقصاء وقوائم المراجعة.

٤- تحليل المواقف.

٥- تحليل الأنشطة ودراسة الحركة والزمن.

٦- المفكرة والتسجيل اليومى للأنشطة.

٧- الأفلام المصورة للوظيفة.

٨- التجربة.



ولكل من هذه الطرق مزاياها وصعوباتها أو مشكلاتها والإحتياجات اللازمة لتطبيقها وتحقيق الفائدة المطلوبة منها.

أهم مشكلات وضع المعدلات :

تواجه الإدارة عددا من المشكلات عند تصميم معدلات الأداء، وكذلك عند تطبيقها وإستخدامها فى قياس النتائج التى يصل إليها الموظفون، ومن هذه المشكلات ما يوجد عند مصمم المعدلات أو الرئيس المباشر، ومنها ما يتوفر فى الموظف، وكذلك منها مايوجد فى نظام المعدلات نفسه، هذا إلى جانب بعض صعوبات أخرى، وبيان ذلك كما يلى:

١- واضع المعـــدلات :

(مهندس الحركة والزمن، محلل الوظائف، الرئيس المباشر ..) واضع المعدلات نفسه، سواء أكان مهندس الحركة والزمن أو محلل الوظائف أو الرئيس المباشر للموظف الذى يؤدى الوظيفة محل البحث، وأهم هذه المشكلات هى:

أ - أخطاء التعميم : وضع معدلات واحدة لجزئيات مختلفة من الوظيفة.

ب - التأثير بمركز الوظيفة أو سمعتها أو موقعها على الهيكل التنظيمى ووضع المعدلات بناء على ذلك دون دراسة تحليلية تفصيلية لجزئياتها المختلفة.

جـ - تقلد أو تقليد معدلات أخرى موضوعة لوظائف مشابهة أو من أجهزة ومؤسسات أخرى.

د - الإهتمام بأمور سطحية أو الجزئيات قليلة الأهمية فى الوظيفة، وترك الأجزاء الهامة منها.

هـ - الخوف من الإدارة العليا والميل إلى وضع معدلات عالية للأداء قد يصعب على الافراد تحقيقها.

و - اللين أو الشدة المفرطة فى وضع وإستخدام المعدلات.

ز - عدم القدرة على إستخدام المعدلات الموضوعة عند قياس الأداء أو خطأ تفسير هذه المعدلات.

ح - النزعة المركزية عند تطبيق المعدلات، بمعنى أن يظن أن غالبية الأفراد يتمركزون فى الوسط، أما الشواذ من ضعيفى الأداء أو الممتازين فيقعون على الأطراف ويكونون قلة.

ط - الإنطباعات الخاطئة عن الأفراد ومن ثم نتيجة تطبيق المعدلات فى قياس أدائهم.

٢ـ بالنسبة للموظف :

أما من جهة الموظف نفسه فهناك المشكلات الآتية :

أ - عدم تعاون الموظف عند القيام بدراسة العمل لوضع معدلات الأداء المطلوبة لقياسه.

ب - أعتراض الموظف أو مقاومته للمعدلات الموضوعة، وعدم تعاونه أو إستعداده للإلتزام بها، والتعلل بشدتها أو صعوبة بلوغها.

جـ - خوف الفرد من عدم تمكنه من مقابلة المعدلات الموضوعة.

د - غضب الفرد عند حصوله على تقدير ضعيف نتيجةعدم مقابلته للمعدلات الموضوعة، وعدم إقتناعه بحجة رئيسه المباشر وتوهمه بأن الأخير متشدد أو صعب التقييم.

هـ - إختلاف التقويم الذاتى للفرد عن ذلك الذى يعطيه له الرئيس المباشر.

و - قلة دافعية الفرد تجاه العمل، وتوجه إهتماماته لأشياء أخرى خارجية أو مصالحة الخاصة.

ز - الإحتمال الضعيف بتحسن أولئك الذين يحققون معدلات أقل من المقررة، وذلك لخوفهم من الفشل مرة أخرى.

ح - تأثير التنظيم غير الرسمى وجماعات العمل على دراسات الوظائف للحصول على معدلات "معقولة" أو متوسطة للأداء.

ط - عدم إقتناع الموظف بأهداف العمل وقلة حماسه لتحقيق النتائج التى تريد المؤسسة الحصول عليها.

٣ـ نظام المعدلات :

ثم أن هناك صعوبات يتضمنها النظام الموضوع للمعدلات، ومثال ذلك:

أ - عدم وضوح بعض المعدلات.

ب - صعوبة وضع معدلات لبعض جزئيات العمل.

جـ - الإهتمام بالأنشطة الروتينية وليس النتائج.

د - تعقد أو صعوبة بعض المعدلات.

هـ - نقص القدرة عند الرؤساء المباشرين على إستخدام المعدلات الموضوعة.

و - عدم موضوعية بعض الدراسات التحليلية للوظائف، ومن ثم نقص صحة المعدلات الموضوعة بناء عليها.

ز - عدم جدية النظام، أى عدم تطبيق المعدلات فى كل الأحوال أو على كل الأفراد.

٤ـ صعوبات أخرى :

وإلى جانب الصعوبات والمشكلات السابقة توجد هناك مشكلة الإمكانات المتاحة، والتكنولوجيا - الوسائل والمعدات - المتوفرة، والجهد والوقت المستغرق فى إجراء الدراسات اللازمة لإعداد المعدلات المطلوبة، وكذلك التكاليف التى تستنفذها عملية وضع المعدلات اللازمة.

علاج بعض المشكلات:

وسبيل الإدارة فى التغلب على المشكلات المذكورة، أن تجرى الدراسات التحليلية المتعمقة للوظائف محل البحث، وإتباع الطرق العلمية فى ذلك، وإستخدام الأدوات الحديثة، وإشراك الأفراد المعنيين فى تحديد المعدلات والحصول على تعاونهم فى تبادل المعلومات اللازمة، وتجربة المعدلات الموضوعة وأختبارها قبل تطبيقها أو تعميمها، والتأكد من توفر شروط هامة فى هذه المعدلات هى البساطة، والثقة، والمصداقية، والمرونة، وإمكانية الإعتماد عليها، والقابلية للمقارنة والمعالجة الإحصائية، وتغطيتها أو شمولها لكافة أجزاء الوظيفة المبحوثة.

الإدارة بالأهـــداف :

ومن المناهج الحديثة المتبعة فى الإدارة اليوم ويتزايد إستخدامها فى مجالات كثيرة، الإدارة بالأهداف، وهى أسلوب شامل للتطوير يشمل العملية الإدارية فى مجملها (من تخطيط وتنظيم وقاعدة ورقابة) ويهدف إلى تحسين النتائج وتطوير الأداء، وينطلق من قاعدة الأهداف التى تحدد بوضوح بالتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين.

وتسير الإدارة بالأهداف حسب الخطوات الآتية : ويتضح فيها إشتراك الفرد فى تحديد الأهداف التى يمكنه تحقيقها فى الفترة الزمنية المقبلة (عادة سنة) والمعدلات التى يمكن مقابلتها والإلتزام بها.

١- يطلب الرئيس المباشر من مرؤوسه إعداد تصور مبدئى يشمل النقاط الآتية:

أ - الأهداف التى يمكنه تحقيقها فى الفترة الزمنية المقبلة.

ب - طرق تحقيق هذه الأهداف.

جـ - معدلات الأداء التى تقيس النتائج المحصلة.

د - المشكلات المحتملة عند التنفيذ.

هـ - إقتراحات علاج هذه المشكلات.

٢- يناقش الطرفان - الرئيس والمرؤوس - هذا التصور المبدئى، حتى يتم الوصول إلى الإتفاق النهائى أو ورقة العمل، التى تتضمن نفس البنود السابقة، بالإضافة إلى تلك المساعدات التى يلتزم الرئيس بتقديمها لمرؤوسيه أثناء العمل، وكذلك نقاط المراجعة أو التفتيش التى تستخدم للتأكد من سير الخطة حسب المعدلات الموضوعة والتنبية إلى المشكلات التى تستجد.

٣- بعد أن يتم تحصيل النتائج، يجتمع الرئيس والمرؤوس للقيام بتقييم النتائج بإستخدام المعدلات الموضوعة، وتصحيح الأخطاء إن وجدت وإعداد خطة جديدة للفترة الزمنية المقبلة.

وتتحقق من الإدارة بالأهداف مزايا كثيرة أهمها :

أ - وضع أهداف واقعية ممكنة التحقيق، متطورة بإستمرار.

ب - تصميم معدلات أداء واقعية ممكنة التحقيق ومتطورة.

جـ - تحفيز الأداء الجيد، والمتقدم بالمراد.

د - شحذ دوافع الفرد لتحقيق النتائج المحددة.

هـ - تعميق الإلتزام والشعور بالمسؤولية عند كل من الرؤساء والمرؤوسين.

و - إذكاء التنافس بين الأفراد والأقسام والإدارات لتحقيق النتائج الممتازة.

ولكن من جهة أخرى، هناك بعض الصعوبات التى تواجهها الإدارة بالأهداف أهمها:

أ - المبالغة فى الأهداف، أما بالتساهل فى وضعها أو التشدد فيها.

ب - المبالغة فى المعايير، مثل وضع معدلات أداء سهلة أو صعبة التحقيق.

جـ - قد يتجاوز التنافس جدا يبلغ التطاحن بين الأفراد.

د - المجهود المستنفذ المستغرق فيها.

هـ - طول الوقت المستنفذ فى المراحل المختلفة للإدارة بالأهداف.

و - خوف البعض من المسؤولية الملقاه عليه نتيجة تطبيق هذا الأسلوب.

ز - عدم رغبة البعض - رؤساء ومرؤوسين - فى المشاركة فى تطبيق الإدارة بالأهداف.

غير أن هذه الصعوبات، يمكن التغلب عليها، وذلك بالدراسة المتأنية وبتدريب القائمين بالإدارة بالأهداف، وتفهم الظروف البيئية المحيطة، والإفادة من العوامل المساعدة على نجاحها، ومحاولة تجنب العقبات التى تصادفها وإجراء تقويم موضوعى للنتائج المحققة منها.

# ماهية تقييم الأداء

لا شك أن تقييم الأشخاص عملية قديمة قدم التاريخ، كما أنها عملية مستمرة نمارسها فى مواقف كثيرة فى حياتنا اليومية، فنحن نحكم على شخص ما بأنه سريع البديهة أو إجتماعى، ونصف آخر بأنه أنطوائى أو بطىء الفهم، ونزعم أن ثالثا نشيط الهمة دائب الحركة وهكذا ولا شك أننا أيضا فى حكمنا على الأشخاص نعقد مقارنة أو نجرى ترتيبا بسيطا أو نستعمل ميزانا معينا، فنقول أن هذا الشخص أعقل تفكيرا من ذاك، أو أن هذه الفتاة أقل أنطواء من تلك. فإذا أنتقلنا إلى مجموعات من الناس نجد أن التقييم يأخذ صورة أدق أو أكثر تفصيلا فنرتب الأشخاص فى كل مجموعة حسب مقياس أو معيار معين، فإذا كان المعيار مثلا سرعة البديهة، فأننا نضع شخصا فى المقام الأول على أنه أسرع أعضاء المجموعة فهما، ثم نضع غيره فى المكان الثانى، هكذا حتى نصل إلى اقل الأعضاء فهما.

وتتبلور عملية التقييم فى منظمات الأعمال فتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول ويقوم بها متخصصون أو أفراد مدربون على أدائها، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمى موضوعى، ولما كان الناس يلتحقون بمنظمات الأعمال ليعملوا ويؤدوا وظائف معينة، ولما كانوا أيضا يطمعون فى التقدم والترقى وزيادة الأجور، فإن من الأهمية بمكان أن تقيم أعمالهم من هاتين الزاويتين.

أ ) مدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم، ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة فى إنتاجيتهم.

ب)مدى قدرتهم على التقدم والإستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور.

لذلك فان تقييم الأداء هو قياس كفاية الأداء الوظيفى لفرد ما، وحكم على قدرته وأستعداده للتقدم.

وقد ظهر الأداء لأول مرة فى الجيش الأمريكى خلال الحرب العالمية الأولى، ولم تأخذ به المنظمات، وخاصة المنظمات الصناعية، إلا فى أواخر العشرينات أو أوائل الثلاثينات. كما أنه لم يتبلور كوظيفة منظمة متخصصة إلا منذ عهد قريب، ولو أن كثيرا من المنظمات إلى يومنا هذا لا تأخذ بهذا الأسلوب، أولا تستعمله بصورة علمية مبنية على الدراسة والتحليل، أو أنها تجربة بصفة غير رسمية، كما سنوضح فيما بعد.

**أهداف تقييم الأداء**

حيث أن تقييم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين وهما الكفاية الإنتاجية وأستعداد الأفراد للتقدم، فأنه يسعى لتحقيق المزايا الأتية :

١-أختيار الأفراد الصالحين للترقية.

٢-تفادى المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التى تتم بناءا عليها الترقية أو زيادة الأجور، وتوحيد الأسس التى يتم بناءا عليها الفصل أو توقيع الجزاءات.

٣-تنمية المنافسة بين الأفراد، وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم.

٤-تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها.

٥-أمكان قياس إنتاجية وكفاية الأقسام المختلفة.

٦-تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا فى مناصب أعلى فى المستقبل.

٧-معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفائتهم.

٨-المحافظة على مستوى عال أو مستمر للكفاية الإنتاجية.

٩- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت اشرافهم، وتحسين الإتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين، وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية ولتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى للإستفادة من فرص التقدم.

١٠- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقى الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.

## علاقة تقييم الأداء بالوظائف الأخرى لإدارة الأفراد

يجدر النظر لإدارة الأفراد على أنها عملية متكاملة تتكون من وظائف متخصصة يتعلق بعضها بالبعض الآخر، وأن سياسة معينة للأفراد يتوقف نجاحها على السياسات الأخرى للأفراد ومدى أتساقها وإرتباطها بها وتداخلها فيها، ويعتبر تقييم الأداء بمثابة مراجعة أو متابعة لبقية سياسات الأفراد فتستطيع الإدارة مثلا أن تحكم من خلاله على مدى نجاح سياسة الأختيار لأن التقييم يفصح عما إذا كان الشخص المناسب مكلفا بالوظيفة التى توافق ميوله وتتفق مع قدراته وتتناسب مع مؤهلاته وتنسجم مع مستوى طموحه.

ويمكن للإدارة أيضا أن تقرر مدى سلامة الأختبارات التى تجريها للعاملين، وهل تظهر قدراتهم وتعطى معلومات كافية عن تقدمهم فى وظائفهم ونجاحهم فيها ومقابلتهم للمستويات الموضوعة، وتستطيع كذلك أن تقيم برامج التدريب التى تعطيها لموظفيها، وما إذا كانت هذه البرامج كافية لتنمية مهارات هؤلاء الموظفين وصقل قدراتهم وخلق العادات المناسبة للوظائف التى يؤدونها وتقوية العلاقات بينهم وبين الموظفين الآخرين، كما تستدل على قدرة المشرفين على قيادة مرؤوسيهم، فأن ذلك يلقى الضوء على فاعلية الأسلوب الذى يتبعه المشرف مع عماله

وما إذا كانت هناك نواحى قوى أو قصور، وتتبين الإدارة كذلك ما إذا كان نظام الحوافز مناسبا ومشبعا لحاجات الأفراد، أو ما إذا كان هناك نقص فيه بحيث لم يدفع العاملين لبذل الجهد المطلوب.

ولا ريب أن لهذه المعلومات قيمة لا يستهان بها، فإذا درستها الإدارة دراسة واعية وحللتها تحليلا علميا تستطيع أن تجرى تخطيطا سليما لسياساتها المستقبلة للأختيار والتعيين والأشراف والنقل والترقية والأجور والحوافز وتنزيل الرتبة وأنهاء الخدمة.

### القائمون بعملية التقييم

جرى العرف أن يقوم المشرف المباشر بتقييم العاملين تحت رئاسته، على أن يراجع هذا التقييم بواسطة الرئيس المباشر للمشرف أو بواسطة لجنة شئون العاملين، ويفترض هذا الإجراء أن المشرف المباشر يعرف الأهداف المطلوب تحقيقها فى قسمه ويلم بأحوال العمل وظروفه فى هذا القسم وعلاقته بالأقسام الأخرى ويعرف أيضا قدرات العاملين تحت أشرافهم كما أنه بأحتكاكه المستمر مع العاملين ومباشرته لأدائهم يستطيع أن يبنى تقييمه على اساس واقعى.

وقد وجدت بعض الدراسات فى الجيش الأمريكى أنه يمكن أن يقيم العاملون بعضهم بعضا، وتزعم هذه الطريقة أن هناك نواح معينة لسلوك العاملين لا يستطيع المشرف أن يتبينها أو يحكم عليها أو يعرفها بالكامل، بينما يعرفها ويستطيع الحكم عليها أولئك الزملاء الذين يلازمون بعضهم بعضا أوقات العمل، لذلك يقترح البعض أنه لكى تكتمل صورة التقييم تستعين الإدارة بتقييم العاملين لبعضهم إلى جانب تقييم المشرف لهؤلاء العاملين.

وتتبع بعض المنظمات اجراءا ثالثا وهو "تقييم المجموعة" أو التقييم الجماعى، وهنا يقوم المشرف بتقييم أداء العاملين فى قسمه وأداء العاملين فى أقسام أخرى تحت رئاسة مشرفين أخرين، ويعقد هؤلاء المشرفين جميعا إجتماعا يرأسه رئيسهم المباشر أو مدير الأفراد، ويقوم كل منهم بتقييم مرؤوسيه ومرؤوسى الآخرين، وتفيد هذه الإجتماعات فى تحصيل أحكام جماعية عن العاملين فى تفادى التحيز أو عدم الدقة التى قد تنتج عن الأحكام الفردية وتصلح هذه الطريقة إذا كانت الأقسام التى يرأسها المشرفون قريبة أو مرتبطة ببعضها بسبب العمل بحيث يعرف كل مشرف مايدور فى الأقسام الأخرى بدرجة من الدقة تمكنه من الحكم على العاملين فى هذه الأقسام.

وكما يقوم الرؤساء المباشرون بتقييم مرؤوسيهم، فإن المرؤوسين - فى بعض المنظمات- يقومون بتقييم رؤسائهم، وتريد المنظمات التى تتبع هذه الطريقة أن تعرف آراء كل من الطرفين، فكما تجمع بيانات عن العاملين وطرق أدائهم ومستويات إنتاجيتهم وتعاونهم مع الأخرين وغير ذلك، فأنها تجمع بيانات عن المشرفين من حيث الأسلوب الذى يتبعونه فى اشرافهم وجهودهم لتشجيع التعاون بين المرؤوسين وأستعدادهم لحل مشاكلهم والأجابة عن أسئلتهم؛ أن ذلك يعطى الإدارة فكرة واسعة عن مدى نجاحها فى تدريب المشرفين على التوجيه والقيادة وتحقيق النتائج المطلوبة منهم.

وايا كان القائمون بتقييم العاملين فأن تقييم الأداء سياسة مهمة من سياسات الأفراد تقوم الإدارة بتخطيطها والإعداد لها والأشراف على تنفيذها ومراقبة نتائجها فى نهاية الأمر وحين توجد إدارة تقوم بشئون الأفراد فى المنظمة فأنها تحاول تنسيق وظيفة التقييم فى الأقسام والإدارات وتستعين بالمديرين التنفيذيين ورؤساء الأقسام والمشرفين المباشرين فى إعداد استمارات التقييم وتصميم مقابلات التقييم، وهى كذلك تجمع

معلومات عن المشاكل التى يصادفها المقيمون وتسمع آرائهم بشأن حلها، أما إذا لم توجد إدارة للافراد فى المنظمة فأما أن تترك عملية التقييم كلها للمشرف المباشر يتولاها من جميع جوانبها، وأما أن تكون هناك لجنة تنسيق لوظيفة التقييم كما تنسق لوظائف أخرى، أو قد يتم التنسيق بطريقة غير رسمية حيث يتصل المقيمون ببعضهم مباشرة ويناقشون أمور تقييم العاملين تحت إشرافهم.

## الفروق الفردية بين العاملين

غنى عن الذكر أن الناس يختلفون فى أجسامهم واشكالهم وملامحهم، وهم يختلفون أيضا فى عاداتهم وسلوكهم، وكذلك فأن عملية التنظيم تجد أختلافا يضيق ويتسع حسب ذكاء الأفراد وأستيعابهم وقدرتهم على التحصيل، فأنت إذا ألقيت درسا على مجموعة من الناس، فأن مايفهمونه من هذا الدرس من حيث المعنى والمقدار لا شك يختلف من فرد لآخر، ولذلك تجد أن درجاتهم تتفاوت عند أمتحانهم فيما تعلموا وسؤالهم عما حفظوا وفهموا من الدرس الذى ألقى عليهم.

وتستمر قاعدة الأختلاف عندما يعمل الأفراد فى وظائف شتى، فحين يلتحق الفرد بعمله فأنه يتلقى توجيهات معينة من رئيسه وإرشادات فيما يتعلق بطريقة أدائه لعمله، إلا أن هذا الفرد يؤدى عمله طبقا لهذه التوجيهات والأرشادات بطريقة تختلف عن فرد آخر تلقى نفس التوجيهات والأرشادات وربما كانت الفروق فى الأداء أكبر فى الأعمال غير الميكانيكية، أو تلك الأعمال التى تتطلب قدرا من التفكير وحرية التصرف، وعندما لا يكون هناك خط دقيق مفصل يشرح للفرد كيفية تأدية عمله خطوة بخطوة.

لذلك كان نظام الإتصالات مهما عند بحث فروق الأداء فربما قلت هذه الفروق فى الوظائف المتشابهة إذا كانت الإتصالات محكمة دقيقة مفصلة.

وإذا شرح المشرف لمرؤوسيه ماهو مطلوب منهم بالتفصيل وما هى المستويات المحددة التى يتعين عليهم أن يبلغوها، ولكن المشكلة تصبح صعبة إذا لم يكن هناك معيار محدد للأداء، أو إذا لم يكن من السهل وضع هذا المعيار فى صورة رقمية، ومن الأمثلة على ذلك معايير "الأفكار الجيدة" و"المبادأة"، "سعة الخيال".

وأما فى الأعمال الإنتاجية فيمكن أن تحدد لها معايير دقيقة نسبيا كعدد الوحدات المنتجة ومواصفات هذه الوحدات ومواعيد إنتاجها، ورغم ذلك فقد نجد إختلافا بين الافراد فى طرق أداء هذه الأعمال، وقد أكد فردريك تايلور هذه الحقيقة عندما أشتغل فى أعمال مختلفة فقد وجد أن كل عامل يؤدى عمله بطريقة تختلف عن تلك التى يستعملها الأخرون، وقد دعا ذلك التفكير فى "أحسن طريقة لأداء العمل" مما جعله يدرس الحركة والزمن حتى يحدد افضل الطرق جميعا، ويعين حركات العامل بالتفصيل فى كل عملية، ورغم أن تايلور لاحظ الفروق الفردية بين العاملين فى أدائهم لأعمالهم إلا أنه نسى ذلك حين أراد أن يضع لكل عملية أو وظيفة طريقة مثلى لأدائها، لذلك فأنه تعرض للنقد من جانب العمل والمديرين والمعنيين بشئون الإدارة بوجه عام فى أنه أغفل أهمية الفروق الفردية فى أداء العمل.

ولا تقتصر هذه الفروق على الأداء الجسمانى والعضلى لوظيفة فقط، ولكنها تمتد لتشمل الاستعداد الذهنى والنفسى للفرد، فنجد أن بعض الأفراد يقبلون على عملهم بحماس وآخرون يقبلون عليه بفتور وفريقا ثالثا يود لو لم يؤد اية أعمال، ومجموعة رابعة تبدى عزوفا شديدا عن العمل، وخامسة تتذبذب بين الأقبال والفتور والعزوف فموضوع الدوافع هذا شديد الصلة بالفروق بين الأفراد فى أدائهم لأعمالهم المختلفة ورغبتهم فى أتقان هذه الأعمال.

لذلك كان مهما أن يتنبه القائمون بعملية التقييم لهذه الفروق الفردية فى الأداء، وعلاقة هذه الفروق بالعوامل التى ذكرناها آنفا والتى تتلخص فى الأستعداد والقدرات ومعايير العمل والدوافع والإتصالات.

# أخطاء عملية التقييم

قلنا أن تقييم الأداء هو قياس لكفاية الأداء الوظيفى وحكم على قدرة الأفراد على القيام بواجباتهم، ولما كان لتقدير المشرف لكفاءة مرؤوسيه وحكمه على مستويات أدائهم وزن كبير - وخصوصا إذا لم تكن كل أعمالهم أو جوانب منها خاضعة للقياس الموضوعى الدقيق، فأن هناك أخطاء تصحب عملية التقييم، وتتلخص هذه الأخطاء فيما يلى :

١- التحيز أو التفضيل الشخصى : قد يفضل المشرف عاملا أو موظفا أوعددا منهم عن بقية العمال أو الموظفين، وقد لا يميل لعدد آخر فيعطيهم تقييما فى غير صالحهم، وقد يجد المشرف أن واحدا من موظفيه له ميول أو وجهات نظر مشابهة لميوله ووجهات نظره (كتشجيع نادى رياضى معين، أو تفضيل نوع من الموسيقى) فيميزه فى التقييم عن ذلك الذى يحمل وجهات نظر مخالفة، كما قد يتأثر المشرف فى تقييمه بعائلة الموظف أو نسبه أو بلدته أو مقدار تعليمه أو خصائص أخرى غير موضوعية.

وقد يكون للعلاقات الشخصية تأثير فى حكم المشرف على كفاءة مرؤوسيه، فقد يتساهل المشرف فى التقييم إذا قويت هذه العلاقات ويتشدد إذا ضعفت، وقد تتأثر عملية التقييم بمقدار مسح الجوخ الذى يمارسه المرؤوس، أو الهالة التى يحيط بها المرؤوس رئيسه، كذلك قد نجد أن عددا من المشرفين يعطون تقييمات مختلفة لنفس الأشخاص الذين يجرى تقييمهم، وتنتج هذه الأختلافات فى التقييم من أختلاف شخصية أو "حزازات" بين الرؤساء أنفسهم، فقد يجئ رئيس جديد لقسم من الأقسام ويغير فى تقييم المرؤوسين الذين قيمهم الرئيس السابق ويعطى المجد منهم تقييما ضعيفا والضعيف منهم تقييما حسنا حتى يظهر للإدارة أن الرئيس السابق كان مخطئا أو مقصرا أو غير ملم بحقائق الأمور.

٢- الشدة واللين : قد نجد بعض المشرفين أشداء فى تقييمهم، بينما نجد آخرين متهاونين أو متساهلين، وهناك أسباب كثيرة لذلك فقد يلجأ المشرف إلى الشدة إذا كانت التقارير سرية ولا تعرض على المرؤوسين، أو إذا كان يريد أن يضايق موظفا أو يعاقبه لأسباب تتعلق بالضرورة بالعمل الذى يؤديه، وقد يلجأ مشرف آخر إلى اللين أو التساهل إذا كانت التقارير ستناقش مع المرؤوسين، أو إذا كان يريد أن يظهر للإدارة أن العاملين فى قسمه أكفاء، أو إذا كان يخشى أنه إذا أعطى مرؤوسيه تقديرات ضعيفة فإنه سيتعرض للنقد من جانب رئيسه المباشر، وقد نجد أيضا أن مشرفا يعطى لمرؤوسيه تقديرات متحسنة وآخذة فى الإرتفاع بمرور الوقت حتى يثبت للإدارة أنه يقوم بتدريب هؤلاء المرؤوسين وأن التدريب يؤتى ثماره فى صورة أداء متحسن بإستمرار، كما قد نجد مشرفا يعطى تقديرات حسنة لعماله لأنه يخاف منهم ويريد أن يكسب ودهم أو يتقى شرهم.

٣- الحياد أو التوسط : قد يعطى بعض المشرفين جميع أو معظم مرؤوسيهم تقديرات متوسطة، وذلك أما لجهلهم بالفروق الفردية بين هؤلاء المرؤوسين، أو عدم إستطاعتهم إكتشاف هذه الفروق أو تقديرها، أو لأنهم لا يريدون أن "يظلموا" أحدا أو يقفوا فى طريق ترقيته أو زيادة أجره أو لأنهم يغفلون أهمية تشجيع المنافسة بين الأفراد ولا يريدون أن يحدثوا " أنقساما" فى مجموعاتهم يتميز الجدين من الضعفاء، أو لأنهم يخشون أن يرقى الممتازون وينقلوا من اقسامهم فيتركون فجوة فى هذه الأقسام، أو لأنهم لا يريدون أن يظهروا الضعفاء أمام الإدارة حتى لا يسألوا لماذا لم يقوموا بتدريبهم وعلاج ضعفهم.

٤- التعميم أو أخطاء (الهالة) : ويحدث ذلك حين يبنى المشرف تقييمه العام لمرؤوسية على أساس عامل واحد من عوامل التقييم أو صفة واحدة من صفات هذا المرؤوس، فإذا وجده جيدا أو ضعيفا فى خاصية معينة، يعتبره جيدا أو ضعيفا فى بقية الخصائص، فإذا أعطى المشرف موظفا

من موظفيه تقديرا عاليا فى "الحضور فى المواعيد" مثلا، فهو يعطيه تقديرا عاليا أيضا فى التعاون مع الزملاء و "السرعة فى إنجاز الأعمال" وغيرها من العوامل التى لا ترتبط بالضرورة بالحضور فى المواعيد، وقد يكون الحضور فى المواعيد عاملا مهما من عوامل التقييم، إلا أن بقية العوامل لها أهميتها أيضا.

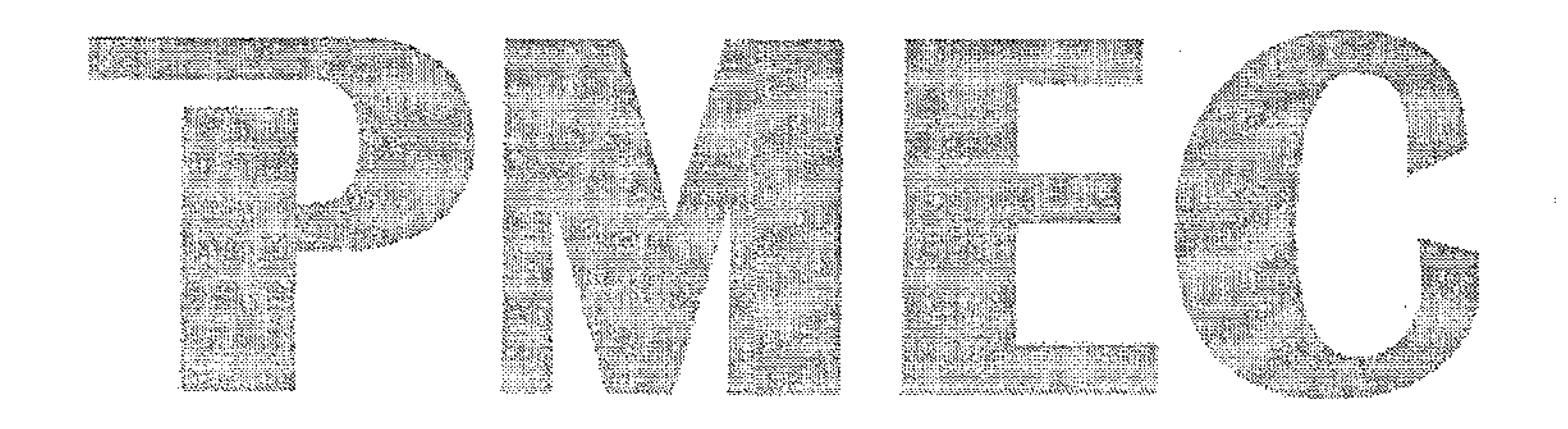
٥- التأثر بآخر تقييم : قد يركز المشرفون على التقييمات السابقة للموظفين، ولا يعنون بالأداء الحالى أو المتوقع لهؤلاء الموظفين، فيتجه بعض المشرفين لتقييم مرؤوسيهم طبقا لآخر تقرير عنهم، فإذا كان تقرير الموظف فى الفترة السابقة ممتازا يعد ممتازا أيضا فى الفترة الحالية، حتى لو كان مستوى أدائه قد إنخفض عما كان عليه، وإذا كان تقرير موظف آخر فى الفترة السابقة ضعيفا فيعده المشرف ضعيفا فى الفترة الحالية، حتى لو كان الموظف قد حسن من أدائه بعد التقرير السابق.

٦- التأثر بالوظيفة أو المركز: وذلك حين يقيم الأشخاص طبقا للوظائف التى يشغلونها فإذا كان مركز الوظيفة فى الهيكل التنظيمى عاليا او مهما، أو إذا كان أسمها خطيرا أو رنانا، فإن المقيم يعطى شاغلها تقديرا حسنا، والعكس صحيح، أى أن المشرف هنا لا يركز على الأداء الفعلى لشاغل الوظيفة وإنما يبنى تقييمه على أسم الوظيفة أو سمعتها أو مركزها.

٧- الخلط بين الهدف والوسيلة : قد يركز المشرفون أو الموظفون على إجراءات العمل وليس الهدف المراد بلوغه عن طريق هذه الإجراءات فمثلا فى وكالة لتوظيف الباحثين عن وظائف، كان موظفوا الوكالة يتولون مقابلة الأشخاص الذين يبحثون عن وظائف حتى يجدوا لهم الوظائف المناسبة، وكان هؤلاء الموظفون يقيمون على أساس عدد المقابلات التى يجرونها، فكان الشغل الشاغل لهؤلاء الموظفين، أن يتموا أكبر عدد ممكن من المقابلات بغض النظر عن النجاح فى العثور على عمل للباحثين عنه

وبـذلك تحـول أهتمـام المـوظفين عـن الهـدف إلى التركيـز الـشديد علـى الإجراءات ويروى لنا كذلك توفيق الحكيم قصة ذلك الضابط الـذى وجـد اهتمامه الرئيسى لتأنيب العسكرى الذى كتب التحقيق فى جريمة قتل فى عـدد قليـل مـن الـصحفات، وكـان مـن واجبـه أن يكتبـه فى صفحات طويلة لأنها جريمة قتل".

٨ـ التـأثير بنيـة الإدارة فـى إستعمال التقيـيم، يقـول بيـتش : إذا كانـت الإدارة تنـوى إستعمال التقييم لترقية بعض الموظفين، فقد ينجح المشرفون لأعطاء تقـديرات حـسنة لهـؤلاء المـوظفين حـتى يمكنهـم الإسـتفادة مـن فـرص الترقـى، وإذا كانـت الإدارة تريـد أن تـستعمل التقيـيم لتـصميم بـرامج تدريبيه لتنمية قدرات العاملين، فقد يعطى المشرفون تقديرات ضعيفة نـسبيا للمـوظفين حـتى يظهـروا للإدارة حاجة هـؤلاء للتدريب كما قـد يعطـى المـشرفون مرؤوسيهـم تقـديرات ممتازة إذا كانـت الإدارة تنـوى إستخدام هذه التقديرات فى تقييم الرؤساء أنفسهم.



# عــلاج أخطــاء التقـــييم

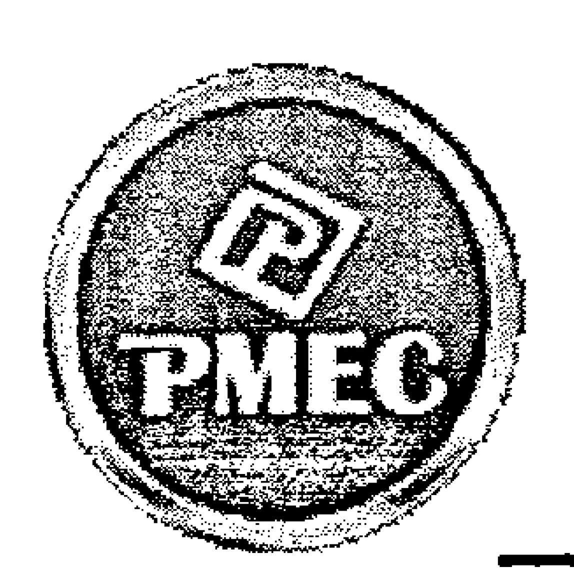
ولعلاج الأخطاء السالفة الذكر، أو التخفيف منها على الأقل يجب أن يدرب المشرفون تدريبا شاملا على عملية التقييم، ويقترح ستراوز وسيلز طريقة المناقشة الجماعية للمشرفين كوسيلة لإكتشاف الأخطاء ونواحى التحيز والعمل على تلافيها فعن طريق الإجتماعات أو الندوات الدورية يستطيع المشرفون أن يتوصلوا لإتفاق حول ما يتوقعونه من مرؤوسيهم، والعوامل التى يجب أن يركزوا عليها فى تقييمهم لهؤلاء المرؤوسين، ويقترح ستراوز وسيلز أيضا أن يعطى المشرفون أمثلة إفتراضية لوظائف معينة وما تتضمنه هذه الوظائف من أعباء، وسلوك الموظفين فيها، ويطلب منهم أن يقيموا هؤلاء الموظفين، ثم تقارن تقييماتهم وتناقش الاختلافات بينها، وتعرف مصادرها حتى يتضح ما إذا كانت الأختلافات فى التقييم قائمة على أساس أختلافات فعلية فى مستويات الأداء أم راجعة لتحيز المشرفين أو تاثرهم بعوامل شخصية فى التقييم.

ويقترح بيتش لتفادى أخطاء التعميم أو "الهالة" أن يقوم المشرف بتقييم كل مرؤوسيه بالنسبة لعامل واحد من عوامل التقييم، فإذا أنتهى من ذلك فيقوم بتقييمهم جميعا لعامل آخر، وهكذا، بدلا من أن يقيم كل واحد منهم بالنسبة لجميع عوامل التقييم مرة واحدة فيتعرض لتأثير الهالة أو التعميم، وحتى يتمكن من مقارنة كل المرؤوسين بالنسبة لمعيار محدد.

غير أن العلاج الرئيسى للأخطاء المذكورة ينحصر أساسا فى طرق التقييم نفسها، ومدى دقتها وموضوعيتها وقدرتها على أكتشاف الفروق الفردية فى أداء الافراد.

## اسماء الموزعين داخل مصر

| م | اسم المكتبة | العنوان | التليفون |
|---|---|---|---|
| 1 | دار الفكر العربي | 64شارع عباس العقاد - مدينة نصر | 22752984 |
| 2 | دار طيبة | 23شارع الفريق محمد ابراهيم - متفرع من مكرم عبيد | 22711101 |
| 3 | دار الافق | 6شارع حسين فهمي - متفرع من محمد حسنين هيكل | 22754583 |
| 4 | كمبيوساينس | 1ش عبدالحكيم الرفاعي -عباس العقاد -مدينة نصر | 26702263-22874711 |
| 5 | فيرجن ميجا ستورز | ستي ستارز مول مدينه نصر | |
| 6 | دار الكتاب الحديث | ٩٤ شارع عباس العقاد ـ مدينة نصر | 22752990 - 22752992 |
| 10 | دار العلوم للنشر والتوزيع | 43ب شارع رمسيس ـ معروف وسط البلد- القاهرة | 25761400-25799907 |
| 11 | دار الشروق | 1 ميدان طلعت حرب- وسط البلد | 23912480 |
| 12 | مكتبة مدبولي | 5 ميدان طلعت حرب- وسط البلد | 25756421 |
| 13 | دار حــراء | 3شارع شريف - وسط البلد | 23928963 |
| 14 | دار الاحمدي | 40شارع طلعت حرب - وسط البلد | 25740503 |
| 15 | مكتبة زهراء الشرق | 16أ شارع محمد فريد - وسط البلد | 23929192 |
| 16 | عالم الكتب | 28شارع عبد الخالق ثروت - وسط البلد | 23926401 |
| 17 | مكتبة ليلى | شارع جواد حسني من ميدان عابدين | 23934402 |
| 18 | مكتبة الشروق الدولية | ابراج عثمان ـ داخل سوبر ماركت رويال هاوس مصر الجديدة- شارع البورصة متفرع من طلعت حرب وسط البلد | 24526348-24544467-22565939 |
| 19 | مكتبة شادي | 29شارع عبد الخالق ثروت - وسط البلد | 23928618 |
| 20 | دار الكتب العلمية | 50ش الشيخ ريحان عابدين القاهرة | 27954229 |
| 21 | مكتبة الزهراء | 53ميدان الفلكي - باب اللوق | 27951451 |
| 22 | دار النهضة العربية | 32شارع عبد الخالق ثروت - وسط البلد | 23926931 |
| 23 | دار افاق | 75شارع القصر العيني - امام دار الحكمة | 27953811 |
| 24 | مكتبه الكتب خان | (3/1) طريق اللاسلكي المعادي الجديده | 25194807 |
| 25 | مكتبة الأنجلو المصرية | 165 شارع محمد فريد | 23914337 |
| 26 | المنظمة العربية للتنمية | ص ب ٥٦٦٢ هليوبوليس غرب -١١٧٧١مصر الجديدة القاهرة | 2580077-2580077 |
| 27 | ايتراك للنشر | مطار الماظة مصر الجديدة القاهرة ش حسن كامل قرب12 | 4172740 |
| 28 | دار السحاب | شارع المدينة المنورة - النزهة الجديدة - القاهرة | 6224957 |
| 29 | مكتبة النوالي | البوستة ـ عمارة سنتر الاهرام - مصر الجديدة شارع91 | 24195462 |
| 30 | مكتبة ديوان | 159شارع 26 يوليو - الزمالك | 27362096 |
| 31 | المكتبة الاكاديمية | 121شارع التحرير - الدقي | 37485282 |
| 32 | مكتبة علاء الدين | 42شارع صفية زغلول - محطة الرمل - الاسكندرية | 03 /4876186 |
| 33 | منشأة المعارف | 42شارع سعد زغلول - محطة الرمل - الاسكندرية | 03 /4873303 |
| 34 | مكتبة الهاشمي | شبين الكوم مساكن التعاونيات عمارة ١١شقة ٨ | 03/482236051 |



Inv: 2436

Date: 17/10/2012

**Passion For Ex.**

IFTDO

International Federation of Training and Development Organisations

## اسماء الموزعين خارج مصر

| م | اسم المكتبة | العنوان | التليفون |
|---|---|---|---|
| | | **السعودية** | |
| 1 | مكتبة العبيكان | ص. ب ٦٢٨٠٧ الرياض ١١٥٩٥ | 009661 / 4654424 |
| 2 | مكتبة جريـــــر | ص. ب ٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١ | 009661 / 4626000 |
| 3 | مكتبة المؤيد | طريق الملك فهد - مقابل جوازات الرياض | 009661 / 4020396 |
| 4 | مكتبة الشقري | ص . ب ٨٨٣٣ الرياض ١١٤٩٢ | 009661 / 4611717 |
| 5 | مكتبة كنوز المعرفة | ص . ب ٣٠٧٤٦ جدة ٢١٤٨٧ | 009662 / 6514222 |
| 6 | شركة قرطبة | ص . ب ٢٤٧٩٢ الرياض ١١٤٥٦ | 009661 / 4791323 |
| | | **الكويت** | |
| 7 | شركة المكتبات الكويتية | مجمع المثنى - شارع فهد السالم - الكويت | 00965 / 2424289 |
| 8 | مركز الراشـــــد | مجمع العازمي - شارع تونس - حولي | 00965 / 2666206 |
| 9 | دار اقرا | الكويت حولي ش المثنى ص ب ١٩٣٧ حولي | 00965/9157170 |
| 10 | دار الكتاب الحديث | شارع الهلالي - برج الصديق - الصفاة | 00965 / 2460634 |
| | | الامارات | |
| 11 | مكتبه دبي للتوزيع | ص ب ١٥٢٦٠ دبي | 00971/43339998 |
| 12 | مكتبة الجامعة | أبوظبي - الإمارات | 00971/26422530 |
| | | **اليمن** | |
| 13 | الدار العلمية للكتب الجامعية | ص . ب ١٣٥١٩ صنعاء | 009671 / 216649 |
| 14 | مكتبة خالد بن الوليد | الداري العربي - امام معرض القادسية | 009671 / 224694 |
| | | **قطر** | |
| 15 | تسجيلات الأمة | الدوحة - قطر | 0974/4420203-4442535 |
| | | **سوريا** | |
| 16 | دار الفكر | ص . ب ٩٦٢ دمشق | 0096311 / 2211166 |
| | | **فلسطين** | |
| 17 | مطبعة ومكتبة منصور | غزة فلسطين | 009708 / 2825688 |
| 18 | وكالة ابو غوش | ص . ب ٦٦٩٨٨ القدس ٩١٦٦٩ | 009722 /5831404 |
| | | **الاردن** | |
| 19 | دار المستقبل | ص . ب ١٨٤٢٤٨ عمان ١١١١٨ | 009626 / 4658263 |
| | | **الجزائر** | |
| 20 | الدار الجزائريه | الجزائر | 00213/615353 |
| 21 | زينب طلحه | الجزائر | 21379275370 |
| 22 | دار الكتاب الحديث | دراية - تجزئة C رقم ٣٤ - ص.ب: ٦١ الجزائر | 0021321 / 354105 |
| | | **ليبيا** | |
| 23 | مكتبة دار الشعب | مصراتة - شارع رمضان السويحلي | 002185/12617969 |

# المناهج التدريبية المتكاملة

هي علامة مسجلة لمركز الخبرات المهنية للإدارة .. بميك تضم سبعة مجالات رئيسية تعطى أكثر من ثلاثمائة موضوع تدريبي .. تركز على الجانب المهارى و التطبيقي و يكفى كل منها لتنفيذ برنامج تدريبي مدته خمسة ايام.
لاغني عنها للمدرب و المتدرب و اخصائى التدريب .
أختر منها ما يناسبك و ابدأ العمل و فى حوزتك خبرة تزيد عن أربعين عاما من التدريب

المستشار العلمي
د.عبدالرحمن توفيق











# دراسات الوصف الوظيفى 158










edarabook.com
pmecegypt.com

٢٣ شارع عامر - من شارع الدقي . الجيـزة - مصـر. هاتف / فاكس : ٧٦١٠٣٩٨ - ٣٣٦٧٩٦٠ (٢٠٢)